



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR: MARCO ANTONIO DE BRITO CARVALHO

**INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA DEFINIÇÃO DAS
HABILIDADES GERENCIAIS**

MARIA ELICE SILVA DE MACEDO
Matrícula nº 20182485

Brasília-DF, Junho de 2005

MARIA ELICE

**INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA DEFINIÇÃO DE
HABILIDADES GERENCIAIS**

Monografia apresentada como
exigência parcial para obtenção
do curso de graduação em
Administração.

Orientador: Prof. Marco Antonio de Brito Carvalho

Brasília-DF, Junho de 2005

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, a meu pai e filhos, a meu companheiro e minha mãe (in memoriam).

Agradeço ao meu pai pelo amor recebido desde o meu primeiro instante de minha vida. Com você papai, aprendi o valor da liberdade, da responsabilidade, da justiça. Aprendi a importância do amor, do amparo. Contigo aprendi a celebrar as vitórias e, se necessário, chorar nas derrotas. Contigo aprendi a sorrir, a caminhar e a correr, a dormir e acordar. Aprendi que sempre é necessário escolher o caminho, a perseguir os sonhos. Aprendi a sonhar e a realizar. Este momento, é de celebração pela vitória e de renovação da esperança para prosseguir firme nos dias que virão. Obrigado pai. Você estava no início, permanece agora e estará comigo enquanto vida estiver. E, mesmo depois, olhará com os olhos da alma os meus passos e, eu saberei que sempre estarás junto a mim.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR: MARCO ANTONIO DE BRITO CARVALHO

COMISSÃO EXAMINADORA

COMISSÃO	ASSINATURAS
1. Professor Orientador Marco Antonio de Brito Carvalho	<hr/>
2.	<hr/>
3.	<hr/>

:

Brasília-DF, _____ de _____ de 2005.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a Influência da Responsabilidade Social empresarial na definição das habilidades gerenciais e pretende abordar a influência da responsabilidade social empresarial implementada pelas empresas, com enfoque no desenvolvimento da capacitação gerencial. Realizou-se coleta de dados por meio de artigos de revistas, jornais e livros voltados ao tema, bem como foram avaliadas as exigências de novas habilidades gerenciais, na atuação de responsabilidade social empresarial e como objetivo específico apresentar a correlação e demonstrar por meio de coleta de dados científicos – da ETHOS, informações bibliográficas e análise detalhadas, sobre as influências que a responsabilidade social empresarial pode promover no desenvolvimento e capacitação de competências e habilidades individuais gerenciais, integradas as estratégias das empresas .

Palavras chave: responsabilidade social, ética, empreendedorismo social, habilidades gerenciais.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFEMEA – Centro Feminista de Estudo e Assessoria

COFEP – Cooperativa de Floricultores do Estado da Paraíba

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná

IOS – Instituto Observatório Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MF – Ministério da Fazenda

MT – Ministério do Trabalho e Emprego

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PEA – População Economicamente Ativa

PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TEA – Taxa de Atividade Empreendedora

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

SUMÁRIO

RESUMO

1. INTRODUÇÃO	10
2.ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	14
2.1. Situação Observada	22
3. RESPONSABILIDADE SOCIAL	23
3.1. Histórico da Responsabilidade Social Empresarial	25
3.2. Evolução da responsabilidade social empresarial	28
3.3. Encontrando o caminho para a gestão socialmente responsável ..	32
3.4. Responsabilidade social empresarial como cultura, estratégia e economia	33
3.5. Responsabilidade Social empresarial e marketing	35
3.6. Conceitos e Definições de Responsabilidade Social Empresarial .	37
3.7. Influências e aplicação da Responsabilidade Social empresarial ..	42
3.8. Tendências e desafios para a responsabilidade social empresari- al	45
3.9. Ética - Moral Social nas Empresas	50
3.10. Responsabilidade Social Empresarial no Brasil e na Europa	54
3.11. Responsabilidade Social Visão Européia e Mundial	59
3.12. União Européia	61
3.13. Alguns conceitos e características de uma empresa socialmen- te responsável	64
3.14. Abordagem Empresarial para Responsabilidade Social	65
3.15. Empreendedorismo Social	66
3.16. Comunicação Inter-pessoal e Relações Humanas Indivíduos e Grupos	67
3.17. Habilidades Gerenciais	72
3.18 Comportamento Organizacional	75
4. METODOLOGIA DE TRABALHO	78
4.1. Desenvolvimento e Análise	79

4.2. Avaliação dos Questionários Aplicados	83
5. BENEFÍCIOS	85
6.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	88
BIBLIOGRAFIA.....	91

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema “Influência da Responsabilidade Social empresarial na definição das habilidades gerenciais”, e aborda a influência da responsabilidade social empresarial implementada pelas empresas, com enfoque no desenvolvimento da capacitação gerencial.

A escolha do tema justifica-se pela interferência no desenvolvimento gerencial, favorecendo a um diferencial competitivo no desenvolvimento de novas habilidades e na relação de desempenho e participação dos voluntários envolvidos.

Baseando-se em duas publicações do Instituto Ethos¹, Ferramentas de Gestão, 2002 e Responsabilidade Social Empresarial, São Paulo, 2002, fabricar produtos ou prestar serviços que não degradem o meio ambiente, promover a inclusão social e participar do desenvolvimento da comunidade de que fazem parte, entre outras iniciativas, são diferenciais cada vez mais importantes para empresas, na conquista de novos consumidores ou clientes.

Pelo retorno que traz, em termos de reconhecimento da empresa e melhores condições de competir no mercado, além de contribuir substancialmente para o futuro do país, o movimento de Responsabilidade Social Empresarial - SRE vem crescendo muito no Brasil. Já é significativo o número de grandes e médias empresas que selecionam fornecedores (micros e pequenos), utilizando critérios da SRE nos negócios. Também no acesso aos créditos e financiamentos é crescente a incorporação de critérios de gestão responsável.

O negócio baseado em princípios definidos pelo ETHOS, socialmente responsáveis não só cumpre suas obrigações legais como vai além; ele tem por premissa relações éticas e transparentes, e assim ganha condições de manter o melhor relacionamento com parceiros e fornecedores, clientes e funcionários,

¹ O Instituto Ethos cria e produz amplo material para abordar os vários aspectos da Responsabilidade Social Empresarial e do desenvolvimento sustentável. O Instituto é uma associação de empresas de todo tamanho e setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável, num permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento. Foi criado em 1998, com a missão de promover e disseminar práticas empresariais socialmente responsáveis, contribuindo para que as empresas alcancem um desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômico, social e ambiental. Além de possuir manuais e pesquisas, o Ethos divulga semanalmente um boletim sobre acontecimentos em Responsabilidade Social Empresarial no país. O acesso a todo material é público e gratuito, através do site www.ethos.org.br.

governo e sociedade, ou seja: quem acredita em responsabilidade e diálogo vem conquistando mais clientes e o respeito da sociedade.

Este estudo teve como objetivo geral, correlacionar e avaliar as exigências de novas habilidades gerenciais, na atuação de responsabilidade social empresarial e como objetivo específico apresentar esta correlação e demonstrar através de coleta de dados científicos – da ETHOS², informações bibliográficas e análise detalhadas, sobre as influências que a responsabilidade social empresarial, pode promover no desenvolvimento e capacitação de competências e habilidades individuais gerenciais, integradas às estratégias das empresas.

Abordar vantagens da administração, em enfoque no capital humano, implementando novas habilidades gerenciais.

Este estudo demonstra até que ponto a Responsabilidade Social e Empresarial, influencia na definição de novas habilidades gerenciais.

O método utilizado de abordar o tema foi o dedutivo, ou seja, baseando-se nos pressupostos teóricos tentar-se-á sustentar, através de pesquisas bibliográficas sobre o tema, histórico e sua evolução, e sua aplicação em administração e a correlação entre a responsabilidade social e a habilidade exigida na definição do perfil gerencial a ser implementado no desempenho dos profissionais, em busca de crescimento das empresas frente de situações de contextos dinâmicos e diversificados, integrados na responsabilidade social.

No estudo o embasamento teórico, considerado foi: responsabilidade social empresarial, histórico e evolução; habilidades e competências; o que é a responsabilidade social; suas influências e como vem sendo aplicada nas empresas;

² A razão do enfoque no estudo, através das publicações do Instituto Ethos, deu-se por suas definições sobre a gestão da Responsabilidade Social e o desenvolvimento sustentável, vinculadas à gestão estratégica e operacional das empresas. Pelas suas atividades desenvolvidas de orientar e estruturar um banco de consultores, com informações sobre empresas de consultoria e profissionais especializados em Responsabilidade Social, que poderão auxiliar gestores no desenvolvimento de projetos socialmente responsáveis. Orientações para desenvolver ferramentas de gestão que conduzem a adoção das práticas socialmente responsáveis na gestão da empresa, ações empresariais, informações acadêmicas e a procura constante de engajar as empresas de

comportamento organizacional, enfoque em habilidades, competências; relações entre as habilidades gerenciais e a responsabilidade social empresarial, bem como alguns conceitos teóricos, sobre a administração/responsabilidade social empresarial e suas tendências no desenvolvimento de competências e habilidades.

Todas as demais áreas da administração, todos os demais recursos utilizados pelas empresas são administrados por recursos humanos, pela gestão de pessoas, adotada por diversas formas no seu amplo leque de atividades possíveis de aplicação em vários segmentos agrupados, inclusive no enfoque na responsabilidade social.

O desenvolvimento do conhecimento contínuo na adequação das competências e habilidades vem demonstrando a necessidade freqüente, diante da evolução das tecnologias e os novos conceitos e modelos de organização, onde diversos cargos e profissões estão desaparecendo e outros surgindo.

Os profissionais de qualquer área de atividade ou especialidade que pararem de se atualizar, de renovar suas qualificações, e focar seu desempenho e participação em projetos sociais serão penalizados com a dificuldade de encontrar novas oportunidades de trabalho.

Considerando esta ênfase atual e as informações obtidas através do Instituto Ethos, pode-se chegar a alguns conceitos para competência: que são atributos pessoais que distinguem pessoas de altas performances de outras, num mesmo trabalho, pessoas competentes são aquelas que obtêm resultados nos trabalhos, nos empreendimentos, utilizando conhecimentos e habilidades adequadas.

Neste contexto, e considerando a base de informações bibliográficas pesquisadas, este trabalho se apresenta dividido em três partes:

a) abordagem baseado em pressupostos teóricos e bibliográficos,

b) desenvolvimento e análise com estudo da empresa enfocada

c) recomendações e conclusões.

2. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A empresa correlacionada no presente estudo bibliográfico é a Sul América Companhia de Seguros S A, as informações utilizadas neste trabalho sobre a empresa, foram obtidas por meio do site www.sulamerica.com.br³ e pelo portal funcionário/intranet, tradicionalmente no mercado financeiro segurador há mais de 105 anos, consciente de sua responsabilidade social, participa ativamente do desenvolvimento do país desde o ano 1933. A diversificação de suas atividades ajuda a empresa a superar as dificuldades e a se manter íntegra e ativa socialmente. Constitui-se na melhor empresa do setor, atingindo padrões superiores da rentabilidade e de serviços, dentro dos princípios éticos empresariais que assegurem ao seu corpo funcional e a seus clientes, desenvolvimento e garantia.

Em 2003, apresenta ao mercado a parceria com o ING (*Internationale Nederlandn Grupo*) que significa Grupo Internacional Holandês, uma das maiores instituições financeira e de seguros do mundo, origem holandesa, o grupo é reconhecido mundialmente por ser uma instituição sólida, que empresa 115 mil funcionários e possui uma carteira de 60 milhões de clientes, entre pessoa físicas e jurídicas.

Essa parceria entre duas empresas sólidas, traduz a experiência e credibilidade demonstrando globalmente o acesso às melhores práticas financeiras internacionais. A nova identidade une não apenas os nomes, num *layout* moderno, mas ressalta todo o dinamismo, confiança, experiência e o lado socialmente responsável além dos impactos positivos para o desenvolvimento do mercado de seguros, serviços financeiros e previdência do país. Esta parceria foi consolidada em 2002, um dos mais importantes fatos para o setor de seguros e da administração de ativos do país nos últimos anos.

O reconhecimento da marca SulAmérica no mercado nacional como referencia de empresa sempre inovadora também tem sido determinante ara a

³ O site da empresa, apresenta seu histórico, notícias, a nova marca, parcerias, RH, sua atividades, projetos sociais, código de ética, portal do funcionário, serviços, investimentos, produtos/seguros : auto, saúde, vida, condomínio, empresas, odontológico, previdência, apresenta também os canais de atendimento, transferencia on-

ampliação dos negócios do ING no Brasil. SulAmérica, empresa presente em todo o País, com 14 sucursais, 79 escritórios de produção e 41 unidades descentralizadas de atendimento, conta com 6,3mil funcionários e uma rede de distribuição formada por 26 mil corretores de seguros. Estes profissionais contam com o apoio de 49 núcleos de atendimento ao corretor, além de 25 salões de benefícios que oferecem estrutura de trabalho e treinamento em venda consultiva, seguindo o modelo adotado pelo ING de oferecer aos seus clientes soluções completas de proteção e investimentos.

Em todo o Brasil, a SulAmérica, cuja receita anual em prêmios de cerca de R\$5bilhões, correspondendo a um *market share* de 15,5% no mercado total de seguros, atende um universo de mais de seis milhões de clientes nas carteiras de Automóveis e Massificados, Saúde, Vida, Riscos Industriais e Comerciais, fundos mútuos e Previdência. O desenvolvimento do mercado de Wealth Management nos próximos anos, que engloba os mercados de previdência e fundos, é uma prioridade importante da associação entre os dois grupos. Na área de investimentos, a fusão das empresas de asset management do ING e da SulAmérica resultou na administração de ativos de mais de R\$5 bilhões, para os próximos anos, a meta é triplicar o tamanho dos recursos administrados.

O desenvolvimento da nova marca envolveu o trabalho de duas consultorias especializadas: *The monitor Group* responsável pela definição do seu posicionamento, com base em uma ampla pesquisa com funcionários, executivos, clientes, corretores e prestadores de serviços; a Future Brand, multinacional que atua em mais de 20 países na criação, gestão e mensuração de marcas, que deu forma às diretrizes apontadas nesta estratégia de negócios. Outras parcerias, como a do Banco do Brasil, por meio da Brasilveículos e da Brasilsaúde, além da sociedade com a Gerling Konzern, na Gerling SulAmérica, também foram estratégias para o desenvolvimento sustentado da companhia ao longo do exercício de 2003. Vale ressaltar que esta atuação em parceria e atuação da Brasilveículos, no segmento de automóveis, apresentou um crescimento de 14,2% no ramo, enquanto o mercado cresceu em 73%. A Brasilsaúde por sua vez, também apresentou uma

taxa de crescimento superior á apresentada pelo mercado no ramo de seguro saúde.

Ser moderna para sempre é um desafio a ser superado a cada minuto. Agilidade é uma palavra-chave hoje na SulAmérica; nossas equipes, em todas as áreas, são estimuladas e subsidiadas constantemente com técnicas e ferramentas que agilizam cada vez mais nossos serviços e procedimentos internos, atendendo um mercado cada vez mais exigente e dinâmico. A SulAmérica tem feito significativos investimentos em tecnologia e treinamento de sua equipe para facilitar ao máximo a vida dos clientes, corretores, funcionários e demais parceiros. Acompanhar o ritmo do mundo, é assim que a SulAmérica avança no tempo.

Experiência é um valor que é adquirido com o tempo e por tudo que uma empresa realiza. Para SulAmérica, essa é uma qualidade intrínseca, no que se refere a produtos, serviços, mercado e pessoas. E essa experiência é a base para todos os valores que fazem da SulAmérica uma empresa sempre pronta para o futuro.

Confiança é tudo, principalmente quando se trata de seguros, previdência e investimentos. A SulAmérica inspira confiança em todos os sentidos, segue valores rígidos em relação a ética profissional e é transparente na comercialização de seus produtos. Por isso está há tanto tempo no mercado, o que por si só, significa confiança e credibilidade, que se origina no seu passado e se projeta para o futuro. Uma confiança que se traduz na segurança de que a SulAmérica está sempre presente na vida das pessoas, honrando os compromissos e o nome.

Responsabilidade Social é o mínimo que pode representar o máximo, slogan firmado pela SulAmérica, ela sabe que é responsável pelo bem-estar de seus funcionários, parceiros e da sociedade em geral. Tanto que essa responsabilidade é um dos pilares principais da empresa, através de participação direta em iniciativas sociais, patrocínios e apoio na divulgação de projetos, ligados ao terceiro setor e à preocupação em ser útil na vida das pessoas com as quais se relaciona.

Participa na sociedade em responsabilidade social com alguns projetos: Projeto Fome Zero, Projeto Aquarius e Projeto Saúde Ocular, este último em destaque, este projeto tem a participação de mais de 10 mil crianças de nove comunidades carentes em grandes capitais brasileiras, por conta deste projeto Saúde Ocular, estas crianças já foram beneficiadas com o atendimento. Este resultado significativo é fruto da parceria feita entre a SulAmérica e a Organização Não-Governamental (ONG) Instituto Helen Keller – com apoio do Hospital das Clínicas, Instituto Benjamin Constant, Instituto Pró-Natura e as Secretarias de Educação, Ação Social e Saúde, visando prevenir a cegueira infantil. Conduzido por voluntários das entidades envolvidas, o projeto investe na área de prevenção da cegueira infantil realizando testes de acuidade visual, exames oftalmológicos, prescrição com doação de óculos, além de oferecer palestras com o objetivo de alertar aos pais para os cuidados oftalmológicos, verminoses, hábitos e situação de risco.

Além dos projetos citados, a empresa estudada adota Código de ética, que estabelece algumas regras e valores a serem cumpridas por todo corpo funcional, independente da sua condição hierárquica, que traduzem a forma de conduta interna e externa, aplicada nas ações praticadas pelos representantes, os quais descrevo abaixo:

Regras de Conduta : é terminantemente proibido aos administradores e funcionários receberem comissões, abatimentos e ou favores pessoais, valendo-se de seus cargos e funções na Companhia. Os administradores e funcionários não poderão auferir e nem conceder qualquer forma de reciprocidade, ganhos ou vantagens pessoais junto às instituições financeiras, corretores, segurados ou clientes em geral valendo-se de seu relacionamento profissional.

Informações Confidenciais: consideram-se informações confidenciais os dados sobre produtos, estratégias de negócios e de comercialização, orçamentos anuais, planejamento a curto e longo prazo, volume de vendas, resultado de pesquisas, dados financeiros, manual de procedimentos, bem como quaisquer outras informações ou dados que estejam vinculados ou relacionados com a concorrência junto ao mercado segurador.

Patrimônio da Companhia: integram o patrimônio físico e intelectual da Companhia seus imóveis, instalações, veículos, equipamentos, estoques, valores, planos, produtos, tecnologia, estratégia de negócio e de comercialização, informações, pesquisas e dados que devem ser protegidos pelos administradores funcionários, não podendo os mesmos serem utilizados para obtenção de vantagens pessoais e nem fornecidos a terceiros, seja para que fim for.

Relações no Trabalho: as relações no ambiente do trabalho devem pautar-se pela cortesia e mútuo respeito, empenhando-se administradores e funcionários para que entre si predomine o espírito de equipe, a lealdade e a confiança. Independente do cargo ou função, todas as tarefas deverão ser exercidas com perfeição, eficiência, rapidez e rendimento, dentro do mais elevado padrão de respeito humano e profissional.

Atividades Externas: é vedado a qualquer administrador ou funcionário, assim como a seu cônjuge ou parente até segundo grau, participar, direta ou indiretamente, seja como dirigente, acionista, sócio ou cotista, de empresa fornecedora de materiais, mobiliários, equipamentos ou outros bens para a SulAmerica, ou de empresa que preste serviços tercerizados para a Companhia, que não sejam de natureza estritamente profissional ou técnica, salvo tenha sido devidamente autorizado, formal e previamente pela Auditoria Interna. É vedado aos administradores e funcionários a comercialização de quaisquer produtos, mesmo de natureza artesanal, nas dependências da Companhia.

Contratação de Parentes: não é permitida a relação de subordinação direta ou indireta entre parentes, bem como a alocação de parentes em um mesmo departamento. É vedada a designação de pessoa para posição na qual possa ter a oportunidade de verificar, processar, rever, aprovar, auditar, ou de outra forma afetar o trabalho de um parente, é vedado também posição na qual possa influenciar o progresso salarial, a promoção ou os termos e condições de emprego de um parente.

Conflitos de Interesse: fica assegurado aos administradores e funcionários o direito de participar de negócios de natureza particular ou pessoal estranhos aos da

Companhia, desde que tais negócios, além de legítimos e legais, não interfiram ou conflitem com os interesses da mesma e nem resultem de informações confidenciais obtidas na Companhia em razão do exercício do cargo ou função.

Registros Documentais: todas as transações da Companhia devem ser suportadas por documentação hábil, e deverão ser imediata e devidamente registradas em livros e em contas próprias. Nenhum pagamento ou recebimento poderá ser feito em desacordo com a finalidade para o qual foi autorizado.

Abrangência e Escopo: o presente Código de ética aplica-se a todos os administradores e funcionários da Companhia e contém normas pelas as quais devem pautar sua conduta funcional no relacionamento interno e externo com terceiros, cabendo à Diretoria e os ocupantes de Cargos de Chefia-Gerenciais, no âmbito de suas respectivas atribuições, zelar para que este Código seja amplamente divulgado e adequadamente cumprido.

A Companhia citada, lança mais uma ação em responsabilidade social o Comitê Solidário, além de contribuir com idéias e sugestões , os integrantes também atuarão junto aos funcionários de sua respectiva unidade ou departamento, no incentivo na participação de todas as ações sociais desenvolvidas pela empresa. O comitê se reunirá periodicamente para discutir as estratégias de realização das campanhas.

Considerando os fundamentos descritos da empresa citada neste estudo, pode-se observar a grande atuação da mesma no âmbito da Responsabilidade Social, desde os seus valores, sua cultura e os conceitos de inovação e modernidade, experiência, confiança e desenvolvimento sustentável. Sua participação socialmente responsável faz parte de seu histórico, mantendo-se ativa e em permanente desenvolvimento de ações e projetos sociais em benefício da sociedade , com atuação em diversas capitais do país.

Em detrimento ao enfoque deste estudo, a responsabilidade social empresarial, relacionada a gestão e ao desenvolvimento sustentável, na empresa estudada demonstra tradição e liderança de mercado no segmento segurador, mantendo sua atuação socialmente responsável, consolidada há mais de 100 anos,

fazendo parte de sua missão estratégica, não só o conceito da responsabilidade social, que é a transparência na gestão dos negócios e o respeito com a ética, mas tem a responsabilidade social como um dos pilares principais da empresa.

Esta afirmação pode ser comprovada, através da sua participação direta em várias iniciativas sociais, projetos e na preocupação constante com a sociedade e com as pessoas as quais se relaciona.

A empresa enfoque deste estudo, demonstra também estar atenta e em constante evolução ao desenvolvimento para a gestão socialmente responsável, através de ações contínuas internas e externas praticadas pelos seus representantes e colaboradores, independente da condição hierárquica, estabelecendo regras e valores que devem ser cumpridos, normatizados pelo seu código de ética e de conhecimento de todo seu quadro funcional.

Torna-se imprescindível para a empresa estudada, o direcionamento das habilidades gerenciais adequadas e auto-desenvolvimento gerencial para seus gestores, de forma que possam conduzir as ações, favorecer o crescimento e manter a sua permanência na empresa. É preciso que seus gestores, saibam lidar com as pessoas no enfoque socialmente responsável, lidar com as diversas variáveis, que não tem a ver com o segmento direto de suas atividades cotidianas, nem a ver com o produto da empresa. Flexibilidade na comunicação e relações interpessoais, domínio e conhecimento sobre o assunto responsabilidade social, para que se cumpra a gestão socialmente responsável, conforme definido nos princípios ditados pela empresa.

Observa-se, ser necessário a capacitação adequada destes profissionais, gestores, na condução das atividades sociais, dentro do desenvolvimento sustentável. A qualificação passa a ser de extrema importância, podendo até se tornar uma exigência ou um pré-requisito na contratação e manutenção do gestor.

O conhecimento do conceito da responsabilidade social reflete-se na gestão dos negócios, diante das decisões cotidianas, que podem causar impactos positivos e negativos tanto para a sociedade, como também para o futuro dos negócios da

empresa, o que torna necessário e fundamental o desempenho gerencial e definido com habilidades específicas para os gestores responsáveis pela atuação.

Pressupõe-se que, os gestores da empresa estudada, além das habilidades gerenciais, as humanas, técnicas, conceituais e intelectuais, necessárias para o seu desempenho de suas atividades funcionais, passam a ter uma nova exigência gerencial para atuação socialmente responsável , o motivo da correlação deste estudo.

2 .1. Situação Observada

A abordagem deste estudo, correlaciona a responsabilidade social empresarial com as habilidades gerenciais, até que ponto estas habilidades influenciam e são importantes para o desempenho do profissional , gestor a frente de ações sociais.

Quais os benefícios gerados , em consequência deste desempenho e do desenvolvimento destas habilidades, na atuação da responsabilidade social empresarial. Quais exigências estão sendo enfocadas para estes gestores na condução de projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo definições descritas pelo Instituto Ethos, em sua publicação Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas, São Paulo (2003,p.6), no passado , período anterior ao século XIX, bastava às empresas oferecer bons produtos e serviços e tratar de forma ética seus fornecedores e parceiros para obter uma boa imagem perante o mercado.

A partir do século XX, dos anos 1990, as exigências foram aumentando e passou a ser necessário que as empresas implementassem uma política voltada a responsabilidade social, visando novos conceitos de habilidades gerenciais dentre os seus funcionários.(ETHOS,2003,p.3).

Nas publicações sobre Responsabilidade Social Empresarial, descritas pelo no Instituto Ethos(2002,p.5-6), este enfoque passou a ter influência na postura e desempenho dos profissionais, tornando um diferencial competitivo, o desenvolvimento de suas habilidades, flexibilizando possibilidades de crescimento e reconhecimento como parte integrante e fundamental na definição de habilidades diante da atuação em projetos de responsabilidade social empresarial.

Para o Ethos, a cada nova exigência do mercado, as empresas e seus respectivos profissionais, passaram a ter que criar estruturas internas e formalizar ações que atendam a essas exigências. Começar a prestar atenção na forma de se relacionarem com a comunidade em sua volta, não simplesmente respeitando-a, mas atuando de forma ativa para ajudá-la.(ETHOS,2002,p.6)

É uma nova consciência do contexto social e cultural no qual se inserem as empresas, a chamada responsabilidade social.

Definido pelo Instituto Ethos(2002,p.6-7), o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

A prática da responsabilidade social empresarial passa a ser, uma forma de gestão empresarial, aplicando princípios e valores a todas as práticas e políticas da empresa.

Este estudo levanta dados bibliográficos sobre o conceito da responsabilidade social empresarial, que está relacionado com a ética e a transparência na gestão de negócios, critérios e tomada de decisões, refletindo o cotidiano, prioridades, valores e relacionamento da empresa com todos os públicos com os quais interage e visa a correlação com as habilidades gerenciais necessárias para atuação profissional .

Aborda-se na publicação do Instituto Ethos – Ferramentas de Gestão (2002,p.11-12), a observação de projetos de responsabilidade social implementados por voluntários, funcionários das empresas que desenvolvem as ações e intensificam suas habilidades, técnicas, conceituais e de relacionamento, dado o envolvimento absorvido .

Na publicação Ferramentas de Gestão publicação pelo Instituto Ethos (2002,p.8) , existe sentido diferenciado na abordagem da teoria sobre “Ação Social das Empresas”, para “Promoção Social das Empresas”, o que diferencia uma ação de uma promoção social, não ao que diz respeito aos mecanismos gerenciais adotados na sua implementação, nem ao volume de recursos envolvidos, ou a dimensão do serviço prestado, mas ao que se observa, sobretudo, no grau de envolvimento e de compromisso daqueles que atendem e participam com aqueles que são atendidos.

Será demonstrado que a empresa torna-se socialmente responsável á medida que concretiza esse plano, considerando as informações do Instituto Ethos, que indica a medida que concretiza essa genuína vontade de participação e mudança, e intensifica a incrementação de exigências nas habilidades de seus colaboradores a ponto de modificá-los.

O envolvimento dos funcionários é fundamental e habilita a capacitação no desenvolvimento de novas habilidades , que irá favorecer no seu desempenho profissional do dia a dia.

Esta atuação leva ao gerente participativo buscar o desempenho constante atribuído nas suas habilidades, podendo incrementar e ou modificar as suas qualificações.

Empresas socialmente responsáveis e os seus respectivos participantes estão mais preparados para assegurar a sustentabilidade no longo prazo dos negócios, simplesmente, por estarem sincronizados com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial, assim são os conceitos definidos pela ETHOS(2002,p.11-17).

3.1. Histórico da Responsabilidade Social Empresarial

A abordagem da responsabilidade social empresarial surgiu no início do século XX, com o filantropismo e com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial.

Tenório (2004,p.208), considera que além do filantropismo, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e por fim o desenvolvimento sustentável.

Para melhor caracterizar a evolução e o histórico da responsabilidade social empresarial apresento em duas partes seus períodos distintos:

Primeiro Período, século XX até a década de 1950 – a sociedade experimentava a transição da economia agrícola para a industrial, com a crescente evolução tecnológica e a aplicação da ciência na organização do trabalho, mudando o processo produtivo. A ideologia econômica predominante era o liberalismo de Smith(1723,p.90), baseado no princípio da propriedade e da iniciativa privada.

Para ele a visão clássica da responsabilidade social empresarial incorporava os princípios liberais, influenciando a forma de atuação social das empresas e definindo as principais responsabilidades das organizações em relação aos agentes sociais na época.

Smith (1723,p.90),será o maior teórico dessa nova economia, decreta definitivamente a superioridade da indústria sobre a agricultura, do lucro sobre a maior renda, da moeda sobre a troca, do egoísmo sobre a caridade.

Smith(1723,p.90) – “não é benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos no almoço, mas do interesse que têm no próprio lucro pessoal”.

Neste período, o Estado seria o responsável pelas ações sociais, pela promoção das concorrências e pela proteção da propriedade. Já as empresas deveriam buscar a maximização do lucro , a geração de empregos e o pagamentos de impostos, as habilidades definidas pouco importavam para a responsabilidade social empresarial, pois a esta atuação das organizações eram suficientes no exercício de sua função social.

De acordo com Friedman (1985,p.23), a função social empresarial descreve que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre, onde nesta economia só havia responsabilidade social do capital, ou seja, usar os recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude.

A alteração do processo produtivo, ocasionada pela evolução tecnológica e pela aplicação da ciência na organização do trabalho, foi outro fator que contribuiu para ampliar a discussão do conceito da responsabilidade social empresarial. Suas conseqüências afetaram as relações de trabalho existentes na época, gerando debates a respeito da obrigações empresariais em relação a seus empregados.

A necessidade de pessoas capacitadas e de habilidades definidas começava a ser observado como conceito de atuação dos gerentes administradores, como resultado deste processo surgiu a administração científica, com objetivo de aumentar a produtividade e diminuir o desperdício na produção, seus principais idealizadores foram Taylor, Ford e Fayol,considerações de Friedman (1985,p.23)

Para Nonaka e Takeuchi (1997,p.42) , a administração científica, foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo. No entanto, não encarava as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como uma fonte de novos conhecimentos. Como consequência a criação de novos métodos de trabalho tornou-se responsabilidade apenas dos gerentes. Os gerentes assumiram a desagradável tarefa de classificar, tabular e reduzir o conhecimento em regras e fórmulas, aplicando-as ao trabalho cotidiano.

Contudo, apesar de a administração científica e o liberalismo econômico terem contribuído para o crescimento da produção e acumulação do capital, apenas a industrialização ocasionou a degradação da qualidade de vida, a intensificação de problemas ambientais e a precariedade das relações de trabalho.

A partir desse momento, pela definição de Martinelli (2000,p.17), a sociedade começou a se mobilizar, pressionar o governo e as empresas a solucionarem os problemas gerados pela industrialização. Passou-se a ter maior controle social da atividade empresarial, surgindo o conceito de responsabilidade empresarial que passou a incorporar alguns anseios dos principais agentes e a ser entendido não apenas como a geração de empregos, o pagamento de impostos e a geração de lucro, mas também como o cumprimento de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais. Ainda de acordo com Martinelli (2000,p.17), esta é a primeira dimensão da responsabilidade social empresarial.

Até a década de 1950 a responsabilidade social empresarial assume a dimensão estritamente econômica e é entendida como a capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações legais.

Segundo período, baseado em Keynes (2002,p.20) - este é marcado pelo pensamento keynesiano, pela intervenção do Estado na economia, estendendo-se até 1970. Seus efeitos contribuem para consolidação do modelo industrial e para a superação da década de 1950, com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial.

Estes acontecimentos além de ampliar o conceito de responsabilidade social, começam a serem questionados pela sociedade.

Keynes (2002,p.20), sua teoria diz que: é preciso inicialmente aumentar a demanda doméstica, com isso o comércio exterior aumentará em volume, logo terão seu comércio exterior fortalecido, a demanda pode aumentar pelo investimento, pela criação de novos bens de capital , implica um aumento em bens de consumo, e o consumo crescerá se o equilíbrio entre produção e consumo for mantido. Essa teoria foi aplicada no mundo inteiro, dos anos 50 aos anos 70 do século passado e deu certo, resultando em mudanças nos valores da sociedade, a sociedade pós - industrial que busca o aumento da qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente , a organização empresarial de múltiplos objetivos, e a valorização das ações sociais tanto das empresas quanto dos indivíduos.

Dessa forma, a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós – industrial.

Na concepção de Tofler (1995,p.101), somente a dimensão econômica, representada pelo crescimento econômico, não é suficiente para satisfazer as expectativas dos diversos agentes sociais, mesmo pensamento de GRAJEW (2000,p.1b), DE MASI (2000,p.149), DRUCKER(1999,p.22) e TENÓRIO (2000,p.22).

Sendo assim, neste período vários fatores têm impulsionado a responsabilidade social empresarial. O desenvolvimento tecnológico propiciou a substituição do trabalho físico e penoso por máquinas e equipamentos. As empresas não necessitam mais de força muscular dos seus funcionários, mas do seu talento, criatividade e motivação.

3.2. Evolução da responsabilidade social empresarial

Os estudos iniciais teóricos sobre a responsabilidade social, desenvolvidos a partir dos pressupostos conceituais da sociedade pós-industrial, surgem em 1950, entretanto, é a partir da década de 1970 que os trabalhos desenvolvidos a respeito do tema ganham destaque .

Nesse contexto, Preston e Post (2001,p.40) desenvolvem um estudo em que propõem o termo responsabilidade pública, pois entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública.

O principal argumento dessa definição é o reconhecimento de que as empresas têm impacto e interferem na sociedade ao desenvolverem suas atividades, porém há grande dificuldade em se definir onde é o limite entre o público e o privado no campo de atuação empresarial.

Começa a se identificar as influências das habilidades nos gerentes administradores. Carroll (2001,p.44), amplia o conceito proposto por Preston e Post (2001,p.40) e propõe a pirâmide de responsabilidade social empresarial, em seu modelo além da responsabilidade pública, sugere um conjunto de dimensões e relações interdependentes entre as empresas e a sociedade, em sua visão a responsabilidade social empresarial é composta pelas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica.

Por meio desta definição, Carrol (2001,p.44) surge o conceito de “responsividade” social, que tem como idéia central que as empresas devem responder as demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais.

A partir dessa definição, o conceito de responsabilidade social empresarial passa a ser entendido como questão fundamental para continuidade dos negócios na sociedade.

O principal argumento é que, apesar de a atividade empresarial ser privada, as empresas prestam serviço público, serviço a comunidade.

Segundo Souza (1995,p.22), toda grande empresa é, por definição, social, ou é social ou é absolutamente anti-social e portanto, algo a ser extirpado da sociedade.

Contudo, uma empresa que não leve em conta as necessidades do país, que não leve em conta a crise econômica, que seja absolutamente indiferente a

miséria e ao meio ambiente, não é uma empresa responsável socialmente, e sim um tipo de doença no contexto empresarial.

Consequentemente, há o desenvolvimento da teoria do stakeholder, que incorpora a estrutura teórica da responsabilidade social empresarial na visão sistêmica, segundo a qual as empresas interagem com o meio ambiente e com a sociedade.

Na década de 1980, com a retomada da ideologia liberal e com a globalização, de acordo com Srouf (2000,p.43) o conceito da responsabilidade social empresarial sofre transformações, revestindo-se de argumentos a favor do mercado, retomando o foco das habilidades gerenciais na condução e implantação de projetos sociais.

Nessa abordagem já na década de 1990 a responsabilidade social empresarial faz parte do desenvolvimento sustentável, que é composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial. O objetivo é obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para melhoria da a qualidade de vida da sociedade, definição formulada por SINGER (2002,p.14).

Desse modo as empresas conquistariam o respeito e a admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores, garantido a perenidade e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Segundo Barbosa e Rabaça (2001,p.25), a responsabilidade social nasce de um compromisso da empresa com a sociedade, em que a participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ambiente interno social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as partes, em harmonia com o equilíbrio ecológico com crescimento econômico e desenvolvimento social.

Baseado em De Masi (2000,p.124), a seguir descrevo as principais formas de atuação social empresarial com base nos argumentos teóricos pesquisados e abordados: a filantropia empresarial, a cidadania empresarial e a responsabilidade

social corporativa, através da integração e participação ativa dos seus funcionários , tendo como foco principal de motivação seus gerentes atuando como voluntários definidos nos projetos desenvolvidos.

Pode-se definir através dos conceitos de De Masi (2000,p.124), que a responsabilidade social das empresas seria a integração voluntária, por parte das empresas , das preocupações sociais e ambientais com suas operações e com suas relações com seus representantes e sua área de influências focal.

Assim, ser socialmente responsável não significa respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas sim , as empresas desempenharem por meio de seus trabalhadores e de todos os seus colaboradores, além de suas obrigações em relação ao capital humano, ao meio ambiente e á comunidade por perceberem que o bem-estar deles reflete em seu bem estar.

A teoria baseada na bibliografia da responsabilidade social das empresas, comprova que :

“Na busca da eficiência e excelência empresarial, parece não ser mais satisfatória a tradicional veracidade de cálculo custo - benefício com o aumento da produtividade e a ampliação de vendas no mercado. Os critérios de avaliação do sucesso começam a incorporar dimensões que vão além da empresa econômica , a respeito a vida social, cultural e á preservação ambiental. Pode se afirmar que a eficiência não é só fazer as coisas bem, de acordo com as regras impostas, mas fazer as coisas boas segundo os princípios éticos. ETHOS (2003,p.20)

É considerável a avaliar que a responsabilidade social das empresas ocorrem por meio de políticas sociais e ambientais, em dois contextos: responsabilidade interna e a responsabilidade externa.

O âmbito de atuação de práticas de responsabilidade social é voltado para dentro da empresa, considerado como a responsabilidade social interna, aquela que atinge diretamente seus trabalhadores, a saúde, a segurança e gestão de recursos naturais utilizados na produção. A respeito disso pode-se comentar várias iniciativas

de responsabilidade social dentro das empresas, de acordo com os conceitos de CAPPELIN (1999,p.10).

O próprio cumprimento dos direitos trabalhistas, a possibilidade de aprendizagem permanente, melhora do nível de informação, maior e melhor equilíbrio entre trabalho, família e lazer, maior diversidade de recursos humanos, perspectivas profissionais, definição e incrementação de novas habilidades no enfoque participativo de algumas decisões da empresa, respeito e aproveitamento das formações.

3.3. Encontrando o caminho para a gestão socialmente responsável

De acordo com o Instituto ETHOS em 2002, a pequena empresa que adota a Filosofia e práticas da Responsabilidade Social Empresarial, tende a ter uma gestão mais consciente e maior clareza quanto à própria missão. Consegue um melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento de seus funcionários, relações mais consistentes com seus fornecedores e clientes e melhor imagem na comunidade. Tudo isso contribui para sua permanência e seu crescimento, diminuindo o risco de mortalidade, que costuma ser alto entre os novos negócios.

Ao assumirem uma postura comprometida com a Responsabilidade Social Empresarial, micro e pequenos empreendedores tornam-se agentes de uma profunda mudança cultural, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

O movimento da responsabilidade social empresarial, decorre de três fatores que marcam a época atual, de acordo com o Instituto Ethos:

- a revolução tecnológica (satélites, telecomunicações), que eliminou distâncias e multiplicou a troca de informações via televisão, jornais, rádio, telefone e internet;
- a revolução educacional , que é consequência do número cada vez maior de pessoas que freqüentam escolas e querem informações;

- a revolução cívica, que é representada por milhões de pessoas organizadas de todo o mundo reunidas em associações e organizações não-governamentais (ONGS), defendendo seus direitos e seus interesses, como a promoção social e a proteção ambiental.

Estes fatores ocorrem num momento em que chegamos ao limite do uso dos recursos humanos naturais.

No Brasil, o movimento da Responsabilidade Social Empresarial segundo a Ethos , ganha força a partir dos anos 1990, junto com ele o mercado também vem evoluindo com a exigência de ética e transparência nos negócios. Os desafios que hoje se apresentam aos empreendedores também apresentam ótimas oportunidades de negócio, ampliando a participação de pequenas empresas no mercado.

A gestão socialmente responsável e os novos valores sociais abrem espaço para o surgimento de novos negócios, novas habilidades, novas exigências gerenciais, como, por exemplo, o desenvolvimento de produtos e serviços, amplitude nos conhecimentos focando um ambiente sustentável.

3.4. Responsabilidade social empresarial como cultura, estratégia e economia

Segundo Grajew (2002,p.2b), a responsabilidade social como cultura da gestão empresarial, abarcando todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todo os momentos, nas crises e em épocas de expansão econômica. E é exatamente em momentos de crises e incertezas que ela retorna mais importante e estratégica, é nesta hora que é testado o real compromisso dos dirigentes com os valores da empresa. Também demonstra os riscos referentes a atitudes oportunistas de empresas que ainda não internalizaram ou não compreenderam o verdadeiro sentido da responsabilidade social empresarial.

Sendo assim ao flexibilizar seus valores na primeira dificuldade, ainda de acordo com Grajew (2002,p.2b), a empresa corre enorme riscos de perder sua credibilidade e distorcer o entendimento por parte da sociedade sobre a cultura da

responsabilidade social. Apenas decisões pautadas em critérios éticos, e não vantagens ou desvantagens de curto prazo por parte de empresas, sindicatos, organizações sociais, organismos internacionais, partidos políticos e governantes poderão construir um mundo melhor. Logo, quando as empresas que atuam de maneira socialmente responsável, por questão de princípios, diminuem os riscos referentes a greves, contingências ambientais e físicas e vinculação da imagem da empresa a escândalos.

Dessa forma, mesmo com investimento e custos maiores que os de seus concorrentes, a lógica da responsabilidade social empresarial demonstra que essas ações são fundamentais para o negócio, para os funcionários e para o sucesso da companhia no longo prazo, não havendo justificativas para a eliminação desses investimentos, mesmo que em períodos de crise e recessão.

Nos conceitos obtidos através das definições do Instituto Ethos-Responsabilidade Social Empresarial, o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre de maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos, serviços e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Além disso, essas profundas transformações mostram-nos que o crescimento econômico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas. Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.

A economia mundial vem enfrentando uma transformação radical nas últimas décadas. As distâncias geográficas e culturais estão se reduzindo significativamente, ainda mais com o advento das novas tecnologias e da comunicação em rede mundial. A metáfora de fábrica global surgiu justamente por causa disso: o mundo, hoje, é uma imensa fábrica em que se expressam e sintetizam todas as forças produtivas. A evolução tecnológica facilita a fluidez da comunicação de tal forma que generaliza a informação e derruba fronteiras com impressionante rapidez. Sua própria noção engloba várias concepções distintas: informação de base como base de dados; acervos digitais; arquivos multimídias,

informação cultural, como filmes, vídeos , jornais, programas televisivos e livros; e know-know, como invenções, patentes e protótipos.

Para Ethos(2001,p13), há em uma nova fronteira na qual o avanço das novas tecnologias, envolvendo informática, telecomunicações, vídeo, televisão a cabo, enciclopédias digitais e bancos de dados levam a uma mudança qualitativa. Uma mudança maior ainda, no entanto, resulta das próprias transformações sociais que essa revolução está provocando, número de funcionários e empresas não é mais fundamental e sim o conhecimento.

Segundo Ethos (2001,p.13), a nova realidade de mercado fez com que as empresas investissem mais em outros atributos hoje essenciais, além de preço e qualidade: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético da empresa com seus consumidores, fornecedores e varejistas, e da valorização de práticas ligadas ao ambiente interno, como a política adotada em relação à segurança de seus funcionários ou produtos e à qualidade e preservação do ambiente, são definições da

Essas inovações, no lado tecnológico, nos processos de produção, nas formas de organização, no relacionamento da empresa com seus funcionários e comunidade e no lado social e ambiental, dizem respeito a um tema que não é novo mas que, nos últimos anos, apresenta importância crescente: a responsabilidade social das empresas.

3.5. Responsabilidade Social empresarial e marketing

A responsabilidade social corporativa empresarial surge com a mudança de valores propostos pela sociedade pós-industrial: a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a busca de uma sociedade mais justa e uma organização empresarial de múltiplos objetivos. Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem com o desempenho social e não apenas com o econômico.

Dessa forma, a sobrevivência empresarial num ambiente competitivo passou a depender de como a estratégia de negócios lida com essas variáveis, de maneira a se obter eficiência e lucratividade com a preservação da imagem e da reputação das companhias no mercado e na sociedade. Logo, nessa perspectiva, torna-se necessária a agregação de valor social ao negócio, além da redefinição dos objetivos de marketing da empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (1995,p.7) marketing significa “administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem”.

Segundo Schiavo (1999,p.46) , outra definição o marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planejamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e /ou serviços com vistas a criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações. Essas perspectiva não abordam o tema da responsabilidade social ou o fazem de forma simplificada ao ampliar a definição do conceito de satisfação das necessidades dos indivíduos e ou consumidores.

Alguns estudos recentes desenvolvidos por Wilkie e Moore (1999,p.215), demonstram evolutivamente a contribuição do marketing para a sociedade e para os indivíduos, em termos de desenvolvimento econômico, aumento da qualidade de vida e satisfação de necessidades psicológicas dos consumidores. Também discutem a abordagem que o marketing deve ter perante essa nova sociedade e qual deve ser a estratégia de negócio da empresa para conciliar os objetivos dos stakeholders com os objetivos da empresa.

Considerando a diversidade , o marketing, assim como a sociedade, esta se desenvolvendo e abordando novas questões, como a sociedade do conhecimento, onde os problemas relativos ao meio ambiente, escassez de recursos naturais e ética no relacionamento com o consumidor estão cada vez mais presentes e influenciando as ações gerenciais. Assim, Kotler e Armstrong (1995,p.11), definem o marketing com responsabilidade social: é o conceito de marketing

responsavelmente sociável aquele que sustenta a organização e que determina as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e proporcionam aos clientes um valor superior, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

Este conceito questiona se o conceito tradicional de marketing é adequado a uma época com tantos problemas ambientais, escassez de recursos naturais, rápido crescimento populacional, problemas econômicos no mundo inteiro e serviços sociais negligentes. Pergunta se a empresa que percebe, serve e satisfaz desejos individuais está sempre fazendo o melhor para os consumidores e para a sociedade a longo prazo.

Sheth (1988,p.7), acrescenta a essa visão do marketing socialmente responsável o surgimento de um novo campo de estudo, o macromarketing, que visa principalmente estudar a interação do sistema marketing e os agentes sociais.

O desenvolvimento mais recente e significativo na área de marketing e de relacionamento da sociedade foi o surgimento de um novo pensamento do marketing chamado de macromarketing, basicamente analisa os impactos e a conseqüências das interações entre sistemas de marketing e sistemas sociais.

De acordo com Hunt (1988,p.7), o macromarketing é uma construção multidimensional e uma especificação completa que se refere : a sistemas de marketing, impacto e conseqüências dos sistemas na sociedade, impacto e conseqüências da sociedade nos sistemas de marketing.

3.6. Conceitos e Definições de Responsabilidade Social Empresarial

De acordo com o Instituto Ethos em 2002, a responsabilidade social é a maneira como as empresas, realizam seus negócios , define sua maior ou menor Responsabilidade Social Empresarial. O conceito da RSE está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios e deve refletir-se nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios.

De um modo mais simples, pode-se dizer que a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por elas afetados. Assim, uma empresa pode oferecer o melhor produto ou serviço imaginável para seus consumidores e clientes, mas não estará sendo ética em suas relações com a sociedade se, por exemplo, no desenvolvimento de suas atividades não se preocupar com a poluição que gera no meio ambiente.

Transparência é outro conceito para Ethos, que muito tem a ver com ética. A falta de transparência na condução dos negócios pode prejudicar não só clientes e consumidores, mas também a própria empresa. Se ela sonega, por exemplo, uma informação importante sobre seus produtos e serviços, poderá ser responsabilizada, mais tarde, por omissão.

Considerando os conceitos do Instituto Ethos, a responsabilidade social empresarial, portanto, diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios: os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem.

A expressão “responsabilidade social” resume uma série de interpretações. Para alguns, representa a idéias de responsabilidade ou obrigação legal, para outros, é um dever que revela confiança, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há aqueles que entendem que, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Há ainda aqueles que acham que seu significado transmitido é ser responsável por ou socialmente consciente e os que a associam a um simples sinônimo de legitimidade ou um antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável.

Segundo Bowen (1953,p.3), nos primórdios da literatura sobre responsabilidade social dos executivos, definiu responsabilidade social como a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir

linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade. Contudo a partir daí, uma crescente conscientização no sentido de que as organizações podem e devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade. A responsabilidade social leva, no âmbito interno da empresa, à constituição de uma cidadania organizacional e no âmbito externo, à implementação de direitos sociais.

Com base em um dicionário de Ciências Sociais, a responsabilidade social é definida como:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e sua prestação de contas para com ela. Sendo assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. SROUR(1998,P.294-295).

Na opinião de Votaw (1975,p.55), a responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal; muitos simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa: outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente.

Para Jaramillo e Angel (1996,apud,Ashley,2002,p.7), a responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral.

Drucker (1999,p.22) chama atenção para o fato de que é justamente em função de a empresa estar bem-sucedida no mercado que cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais, assim , a

responsabilidade social para ele , é um fator importante para que as companhia mantenham sua sustentabilidade.

Já para Dunn (1998,p.8), presidente do *Business for Social Responsibility* (BSR), organização norte-americana sem fins lucrativos dedicada à divulgação da responsabilidade social nos negócios, em sua opinião, ser socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Para ele, quando a empresa é socialmente responsável, atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas.

Outros argumentos fervorosos são discutidos e compartilhados por grandes economistas como Friedman, Chamberlain e Manne (1979,p.361) contra a responsabilidade social, em sua definição, para eles, a única responsabilidade social que a empresa tem é conseguir lucro, otimizando o uso dos recursos organizacionais, e consequentemente aumentando o retorno de capital para os acionistas.

Friedman (1984,p.205) reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho. Além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos; a empresa que desvia seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade. Contrário a idéia de Friedman de que a única responsabilidade da empresa é buscar o lucro, Davis (1984,p.205), também economista , afirma que a empresa acarreta, para a sociedade, alguns custos decorrentes de suas atividades; por isso mesmo, tem responsabilidade direta e condições de abordar muitos dos problemas que atingem a sociedade.

Ser socialmente responsável, tem um preço. Seria necessário repassar tais custos aos consumidores na forma de aumento de preços. Ainda assim, Davis (1984,p.205) entende que as organizações têm responsabilidade direta e condições de abordar muitos problemas que afetam a sociedade. Segundo esse enfoque, acredita-se que tarefas, técnicas e recursos empregados por empresas, para

alcançar seus objetivos materiais podem também estar votados para a solução de problemas sociais.

A empresa deve ter consciência e visão de que, a cada dia que passa, é maior a expectativa dos indivíduos e sua demanda quanto ao papel social a ser desempenhado por executivos e empresários.

Entende-se que a empresa socialmente responsável assume uma postura proativa, ou seja, considera responsabilidade sua buscar e implementar soluções para os problemas sociais. Cultiva e pratica um conjunto de valores que podem ser explicados em um código de ética, formando a própria cultura interna e funcionando como referencia de ação para todos os dirigentes em suas transações.

Para o Instituto Ethos em transparências do plano de ação, a manifestação da responsabilidade social no âmbito da empresa também pode ser entendida como relacionada a um processo de evolução da atuação das empresas. Após a Filantropia, atribuíram a alguns setores como o de Recursos Humanos a responsabilidade pelo comportamento ético e social da companhia e seus funcionários, as empresas passaram a repensar sua função e seus procedimentos, implementando mudanças conceituais e agindo de forma socialmente responsável, seja sozinha ou em parceria com Ong's ou governo.

Finalizando os conceitos sobre a responsabilidade social empresarial, fica demonstrado que independente do porte da empresa, a responsabilidade social é considerada cada vez mais como uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento.

A responsabilidade social disseminada como atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing.

A existência de tantas definições de responsabilidade social mostra como há uma mistura de idéias, conceitos e práticas em construção que tem provocado acaloradas discussões sobre o tema. Revendo a literatura chega-se a um modelo

conceitual: Mandala da empresa socialmente responsável – que orienta uma gama de possibilidades de incorporação da responsabilidade social nos negócios.

Para o Instituto Ethos, empresas socialmente responsáveis são: “agentes de nova cultura empresarial e de mudança social; produtoras de valor para todos – colaboradores, acionistas e comunidade; diferenciadas e de maior potencial de sucesso e longevidade”.

3.7. Influências e aplicação da Responsabilidade Social empresarial

Nas publicações já referidas no estudo , definidas pelo Instituto Ethos(2002,p.12-42), indica sete diretrizes que norteiam a responsabilidade social empresarial. Essas diretrizes tratam-se de uma série de ações concretas que podem contribuir para a melhoria da qualidade dos relacionamentos de sua empresa nas áreas de: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.

As sete diretrizes da responsabilidade social empresarial indicadas pelo Instituto são:

- adotar valores e trabalhar com transparência
- ser socialmente responsável é atender às expectativas sociais, com transparência, mantendo a coerência entre o discurso e a prática, este compromisso serve de instrumento para a existência de relacionamento da empresa com o público com os quais se relaciona. Para isso, divulgue a visão e a missão da empresa, identifique e declare com clareza os valores éticos, deixe de livre acesso ao código ética; crie um ambiente favorável de trabalho para que questões possam ser discutidas, identifique os direitos humanos relevantes;
- valorizar empregados e colaboradores - a empresa que valoriza seu funcionário, na verdade valoriza a si mesma, a empresa socialmente responsável procura fazer mais, além de respeitar os direitos trabalhistas. Contato mais aberta é fundamental, conhecer as pessoas que fazem parte

da empresa, ouvi-las, atende-las , a medida do possível, incentivar a iniciativa e a participação de cada uma delas , isso irá acelerar o processo de qualificação da empresa como socialmente responsável. O local de trabalho, as leis trabalhistas, são benefícios que devem estar sendo praticados corretamente pelas empresas responsáveis socialmente; encoraje novas idéias , novos comentários, incorporar a diversidade como um valor essencial. Investir na formação de pessoas diversas, incentivar e recompensar o desenvolvimento do profissional, desenvolvendo talentos, ampliando a possibilidade de novos conhecimentos e implementação de novas habilidades ; preservar a vida pessoal e familiar dos funcionários; oferecer benefícios além dos obrigatórios pela legislação trabalhista, Saúde, Bem-estar e segurança;

- fazer sempre mais pelo meio ambiente - gerenciar com responsabilidade social ambiental é procurar reduzir as agressões ao meio ambiente e promover a melhoria das condições ambientais. As empresas de um modo geral ou de outro, dependem de insumos do meio ambiente para realizar suas atividades , é a parte da sua responsabilidade social evitar o desperdício de tais insumos, como: energia, matérias-primas em geral, água etc. Torna a empresa um exemplo de gestão ambiental, exige algumas atitudes responsáveis, como política e operações definido os princípios e o respeito ao meio ambiente, motivação aos funcionários preservação da natureza, incentivando alternativas de evitar os desperdícios e práticas poluentes, recicle, reduza o consumo do papel, use se possível o papel reciclado, comprar produtos reciclados, evitar produtos que gerem resíduos, produtos tóxicos, utilizar de forma eficaz a energia, água , desenvolver projetos ecológicos – preservação da natureza , trabalhe todos esses conceitos em parceria com seus funcionários, fornecedores e clientes;

- envolver parceiros e fornecedores - todo empreendimento socialmente responsável deve estabelecer um diálogo com seus fornecedores, sendo transparente em suas ações, cumprindo contratos estabelecidos, contribuindo para seu desenvolvimento e incentivando os fornecedores para que

também assumam compromissos de responsabilidade social. É importante divulgar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e serviços terceirizados, agregando condições semelhantes; comunicar claramente as suas expectativas; formalizar um comprometimento quanto as práticas trabalhistas; monitorar o cumprimento das regras estabelecidas; colaborar favorecendo um clima para mudanças;

- proteger clientes e consumidores -
responsabilidade social no trato com consumidores e clientes são essenciais. Desenvolver produtos e serviços confiáveis em termos de qualidade e segurança, fornecer instruções de uso e informar sobre os riscos potenciais, eliminar danos à saúde dos usuários, são ações muito importantes, visto que a empresa produz cultura e influencia o comportamento de todos. ETHOS (2002,p.28)

Baseado nas publicações descritas pela Ethos, conclui-se que, a empresa socialmente responsável oferece qualidade não apenas durante o processo de venda, mas em toda a sua rotina de trabalho. Faz parte das atribuições promover ações que melhorem a credibilidade, a eficiência e a segurança dos produtos e serviços, observando ao padrões técnicos cabíveis. Por exemplo: as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), as prescrições da Vigilância Sanitária e o Código de Ética Defesa do Consumidor; segurança e responsabilidade na produção de produtos.

Ainda acrescenta que cliente em foco; implantar programas de incentivo e treinamento que contribuam para o crescimento profissional dos funcionários, estabelecendo relações de interação com a direção e com os clientes; a prática de melhoria dos processos, alcança a excelência no atendimento e aumenta a produtividade e a competitividade da empresa;

- promover a Comunidade - a relação que uma empresa tem com sua comunidade de entorno é um dos principais exemplos de valores com os quais está comprometida. Respeito aos costumes e á cultura local, contribuição em projetos sociais educacionais, em ONGS ou organizações comunitárias,

destinação de verbas a instituições sociais e a divulgação de princípios que aproximam seu empreendimento das pessoas ao redor de algumas das ações que demonstram o valor que sua empresa dá a comunidade.

Um entrosamento dinâmico e saudável com os grupos de representativos locais em busca de soluções conjuntas para os problemas comunitários fará do seu empreendimento um parceiro da comunidade, reconhecido por todos.

3.8. Tendências e desafios para a responsabilidade social empresarial

Segundo Jameson (1996,p.61), o caminho para uma sociedade sustentável requer uma nova perspectiva sobre os impactos das decisões e ações de todos os agentes sociais e, mais especificamente dos *stakeholders* associados aos negócios de uma organização empresarial.

O primeiro desafio é a avaliação de desempenho balanceado das empresas pode ser adotada como referência à orientação do padrão internacional proposto pelo AA1000, do Institute of Ethical and Social Accountability, atingindo o chamado resultado final triplo que, inclui a avaliação quanto aos aspectos ambientais (responsabilidade ambiental); econômicos (responsabilidade societária, financeira, comercial e fiscal) e sociais (ação social da empresa e responsabilidade trabalhista/previdenciária).

O segundo desafio é a responsabilidade social, descentralização do debate sobre a responsabilidade social exclusivamente sobre a empresa como centro e origem da responsabilidade social. Algumas premissas como: buscar a responsabilidade social de todos os indivíduos, organizações e instituições em suas decisões e ações na sociedade; considerar o poder de compra e consumo como fomentador da responsabilidade social nos negócios; educação, em todos os níveis e meios, para uma sociedade sustentável, proporcionando a consciência de vivermos em uma rede de complexidade com múltiplos e simultâneos fatores antecedentes e resultantes.

O terceiro desafio é a transparência organizacional; as empresas tanto permeáveis (diálogo) como responsivas (satisfação de expectativas), deverão a partir de normas, princípios e valores assumidos e praticados no dia a dia com seus stakeholders; construir relações de confiança; reger suas relações por normas de conduta; incentivar e adotar parcerias que agreguem valor mutuamente; tomar decisões empresariais considerando aspectos econômicos, ambientais e sociais.

De acordo com os conceitos descritos por Ashley (2002,p.5), as empresas quanto à incorporação da responsabilidade social empresarial na orientação estratégica são como uma rede de relacionamentos entre os *stakeholders* associados ao negócio, ou seja, entre os indivíduos, grupos, organizações e instituições que afetam a sua existência e sua operação ou são afetados por ela.

O conhecimento das expectativas mútuas nessa rede de relacionamentos é condição essencial para a sustentação de uma orientação estratégica para responsabilidade social empresarial nos negócios, o que requer a tomada de posições expressas em cartas de compromisso, códigos de conduta ou posicionamento quanto a princípios e valores para essa operação.

O entendimento e a análise das possíveis orientações estratégicas das empresas quanto à responsabilidade social nas empresas e os negócios , podem considerar as alternativas como representativas do foco fundamental da relação da empresa com cada grupo de seus *stakeholders*; o posicionamento de cada empresa estará associado ao perfil cultural dos públicos que efetivamente exercem poder sobre a direção dela, e esse perfil se reflete a orientação quanto a sua responsabilidade social.

Ainda segundo a Ashley:

A orientação para empresas e acionistas, a responsabilidade social da empresa é entendida como a maximização do lucro. Não seria função da empresa cuidar do aspecto social e sim do Estado, ao qual cabe também todo o aparato legal e fiscal. A responsabilidade social é vista do aspecto econômico: só se faz o que aumenta os lucros, gerando valor para os acionistas; assim, a contribuição

voluntária deve partir de indivíduo e não da empresa, porque seria um tributo sobre os lucros. Para a orientação Estado ou governo, a responsabilidade social da empresa está no estrito cumprimento de suas obrigações definidas e regulamentadas em lei. É vista apenas sob o contexto de incertezas jurídico/legal: só se faz o que a lei obriga, em um contexto de incertezas jurídicas, econômicas e sociais, esse tipo de abordagem é extremamente arriscada, pois era permitido hoje pode ser proibido amanhã, e a empresa pode não estar preparada para mudanças rápidas de posicionamento e atitude. ASHLEY (2002,p.39)

Considerando ainda, a visão de Ashley (2002,p.36) na orientação para comunidade, a responsabilidade social da empresa é vista como um ato voluntário da direção, de forma esporádica ou estratégica. É a empresa quem toma a iniciativa, mesmo que impelida pelo mercado. A responsabilidade social tem um caráter assistencialista; a disseminação dessa orientação tem um grande impacto na sociedade, podendo criar e estimular um mercado de trabalho para o terceiro setor, além de aumentar o valor agregado à imagem da empresa junto a governo, trabalhadores, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores.

A orientação para os empregados para Ashley (2002,p.37) vê a responsabilidade social como forma de atrair e reter os funcionários com qualificação, além de alcançar mercados com barreiras não tarifárias. Para a empresa, ela é uma responsabilidade básica da gestão de Recursos Humanos e prevê geralmente, a adoção de padrões e acordos internacionais, para servir de parâmetro para auditorias e certificações; participação nos lucros e códigos de conduta. Para os fornecedores e compradores, a orientação faz com que a responsabilidade social percorra a empresa e se transponha para a cadeia de produção e consumo (ciclo de vida do produto).

Segundo Ashley (2002,p.39). A base é o comércio ético, seja nacional ou internacional, tanto com relação aos fornecedores – seleção, capacitação e retenção de fornecedores éticos em suas diversas dimensões (econômica, ambiental e social) – quanto com relação aos compradores – educação do consumidor ou comprador, informação recíproca para o cuidado com a seleção, uso e descarte de produtos e

serviços. No caso da orientação para o ambiente natural, a responsabilidade social tem como objetivo o desenvolvimento sustentável, integrando fatores como tecnologia, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão. O ISO 14000 é o padrão internacional comumente utilizado para a auditoria ambiental, certificação e comércio ecosensível.

Baseado nos trabalhos acadêmicos de Atkmnson (1997,p.37), a empresa também assume como sua responsabilidade a gestão de conflitos de interesses da sociedade, como governo, proprietários rurais, indústria, ciência e tecnologia e relações internacionais. Esse tipo de posicionamento visa atender às necessidades do cliente, matriz, órgãos de financiamento, seguradoras, licitações, cumprimento da lei e exigências do setor de negócios empresarial.

Enquanto a visão a longo prazo precisa se ajustar, de tempos em tempos, às novas conjunturas que se apresentam aos empreendimentos, os valores/princípios e a missão da empresa precisam ser duradouros e consistentes com o cotidiano, o que requer muita atenção, dedicação e comprometimento em sua formulação. A atenção,dedicação e comprometimento dependem do grau de envolvimento dos *stakeholders* da organização , assim como dependem do quanto os critérios de avaliação de desempenho e sistema de remuneração da empresa estão associados ao cumprimento de seus valores/princípios e de sua missão. ATKMISON (1997,p.37)

Considerando o exposto acima, descreve-se um modelo para gestão da responsabilidade social da empresa baseado nos seguintes enfoques: conhecer, ideologia básica da direção da empresa, a imagem interna e externa; planejar e monitorar, estratégia a partir da ideologia e imagem, monitoramento e avaliação do desempenho e da imagem. O Sistema de avaliação deste desempenho deve estar relacionado ao modelo que a empresa adota quanto á amplitude de suas responsabilidades diante de seus diversos *stakeholders*, desse modo, propõe-se um roteiro básico para o auto-conhecimento e posicionamento estratégico da empresa quanto á responsabilidade social nos negócios, abrangendo os seguintes critérios de avaliação:

- aspectos econômico-financeiros, pela contabilidade clássica dos demonstrativos analisada pelo mercado financeiro

e de investimentos; - aspectos de desempenho da produção , economia de recursos ambientais, humanos, financeiros, materiais e patrimoniais, eficiência na relação entre produção e recursos utilizados, eficácia para atingir as metas de produção, efetividade para atingir a satisfação dos benefícios do produto/serviço e os objetivos estratégicos do negócio; - aspectos de satisfação nas relações de trabalho, satisfação das pessoas físicas e jurídicas quanto ao desempenho da empresa no atendimento de suas expectativas de relação de trabalho com a empresa;

- atendimento dos requisitos legais, no balanceamento de aspectos econômicos, sociais e ambientais na operação dos negócios da empresa; - aspectos de contribuição da empresa para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável, análise do ciclo de vida do produto e gestão dos processos quanto a seu impacto social, ambiental e econômico para sociedade, educação do consumidor e demais *stakeholders* quanto ao consumo e emprego responsáveis pelos insumos e produtos associados ao negócio, promoção da produção responsável ao longo da cadeia de fornecedores e compradores associados ao negócio, promoção e aplicação de pesquisas e fóruns para o emprego de processos de produção e consumo sustentáveis. WATERHOUSE(1997,p.36)

Segundo Welles (1997,p.36), para consolidar todos os dados citados acima, apresenta-se um modelo de análise do grau de incorporação da responsabilidade social por uma empresa, este modelo é chamado de mandala da empresa socialmente responsável, uma vez que permite uma avaliação comparativa de empresas ou de uma mesma empresa ao longo do tempo. A mandala da empresa socialmente responsável é um modelo relacional de empresa demonstrando sua inserção na sociedade e no ambiente, distanciando-se, assim, das perspectivas mecanicistas e estruturalistas usualmente empregadas para descrever o conceito de empresa. A mandala inclui uma perspectiva temporal e espacial, demonstrando que a empresa não é o centro da sociedade, mas sim o resultado de relações ao longo do tempo e do espaço, gerando, por outro lado, impactos nas relações tanto no

tempo como no espaço. A mandala da empresa socialmente responsável apresenta quatro dimensões de relações.

- dimensão de relações político-sociais (sociedade civil organizada; estado; sociedade);

- dimensão de relações de produção e distribuição “internas” (capital e finanças, trabalho contratado, agentes de direção);

- dimensão de relações econômicas, objeto e meio da empresa ou core business (fornecedores, compradores, ecossistemas, ciência & tecnologia. Além das quatro dimensões, a mandala apresenta a indicação do veículo maior de sua dinâmica: a comunicação e o conhecimento, eixo fundamental e crítico na distribuição de poder nas dimensões e suas inter-relações. A detenção e a distribuição do acesso à comunicação e ao conhecimento expressam o poder sobre a dinâmica da mandala, afetando todos os vértices das dimensões, inclusive a memória, a tradição, a experiência acumulada dos agentes sociais nela expressos. As diversas abordagens para responsabilidade social nas empresas, nos negócios, podem ser encontradas na mandala da empresa socialmente responsável. Quanto mais dimensões e vértices dessas dimensões são incorporados na perspectiva da empresa quanto à responsabilidade social, mais ampla passa a ser a própria definição de responsabilidade social nas empresas, nos negócios, mais profunda a mudança nos negócios e mais radical sua transformação.

3.9. Ética - Moral Social nas Empresas

Tem-se escrito muito sobre valores, ética, moral e cultura, porém ainda falta explicitá-los de forma mais sistemática. Desse modo, de acordo com Carrol (2000,p.36) as tentativas por parte de determinadas organizações de estabelecer padrões de ética e responsabilidade social em suas atividades e formas de gestão, muitas vezes tem limitado a criar códigos de ética, outra forma são os trabalhos acadêmicos que também se interessam mais pelo aspecto instrumental dos conceitos como ética ou moralidade, procurando, procurando explicitar de que

forma prática eles deveriam ser promovido e até mesmo implantados dentro das organizações.

Segundo Nadas (2002,p.27), responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (sentido positivo) ou proibidos (sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender o que os diversos públicos *stakeholders* com os quais a empresa se relaciona consideram legítimo correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas.

As responsabilidades éticas correspondem a valores morais específicos, valores morais dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementam.

Para Nadas (2002,p.29), a moral pode ser vista como um conjunto de valores e de regras de comportamento que as coletividades, sejam elas nações, grupos sociais ou organizações, adotam por julgarem corretos e desejáveis. Ela abrange as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, que comportamento são bem-vindos, qual é a melhor maneira de agir coletivamente, o que é o bem e o que é o mal, o permitido e o proibido, o certo e o errado, a virtude e o vício. A ética é mais sistematizada e corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente podendo variar de acordo com o país, o grupo social, a organização ou mesmo o indivíduo em questão.

Os valores morais de um grupo ou organização definem o que é ser ético para si, a partir daí, elaboram-se rígidos códigos éticos que precisam ser seguidos sob pena de ferirem os valores morais preestabelecidos. O que acontece com a ética e a moral quando as sociedades passam por transformações profundas, quanto as que está se vivendo agora?

Para alguns autores, dentre eles Srour (2000,p.51), afirma que nessa situação, a responsabilidade social empresarial é mais importante do que nunca, a

ética afeta desde os lucros e a credibilidade das organizações até a sobrevivência da economia global; afirma também que as organizações terão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucro, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem. Além disso, mudanças, como nas formas que são concebidos e comercializados os produtos e serviços, trazem consigo novas questões éticas com que as organizações têm de aprender a lidar principalmente porque, a cada vez mais, as novas tecnologias de informação e oportunidades comerciais e empresariais abertas pela globalização tendem a levar a todas as organizações a abraçar padrões globais de operação.

Segundo Carrol (2000,p.52), a responsabilidade social empresarial é a característica que melhor define esse novo Ethos. Em resumo, está se tornando hegemônica uma visão de que os negócios devem ser feitos de forma ética, obedecendo a rigorosos valores morais, de acordo com comportamentos cada vez mais universalmente aceitos como apropriados.

Para Carrol, as atitudes e atividades de uma organização precisam caracterizar-se por:

- preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos;
- promoção de valores e comportamento morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade em todo o mundo;
- maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente. CARROL (2000,p.52)

Esse seria um referencial para a responsabilidade social empresarial que responderia a um novo e mais abrangente papel das empresas dentro da sociedade.

Assim em uma época , em que os vários contextos culturais ao redor do mundo estão cada vez mais interligados e o papel social das empresas está sendo repensado, principalmente por causa das grandes modificações que estão acontecendo no papel de outras instituições , tais como o Estado e a sociedade civil, podemos dizer que a crescente atenção á ética e à responsabilidade social empresarial, bem como a idéia de que as organizações do terceiro milênio precisam ser socialmente responsáveis se quiserem sobreviver em meio á competição cada vez mais acirrada, fazem parte desses processos profundos de mudança.

O fato de a globalização, para Zaderk (1998,p.14), coloca os diversos ambientes culturais no mundo em contato cada vez mais próximo exige que cada organização que deseja continuar a ser parte da economia global, esteja atenta às diferenças culturais e aja de maneira responsável para com elas.

As empresas estão reestruturando suas respectivas atribuições tem como um dos seus efeitos principais o maior interesse das empresas em se tornarem socialmente responsáveis perante os contextos socioculturais em que se inserem, ocupando espaços na sociedade antes preenchidos somente pelo Estado ou pela sociedade civil. A preocupação com a responsabilidade social tornou-se um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim sua própria viabilidade.

De acordo com argumentações do Instituto Ethos, a adoção de posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade pode ser um diferencial competitivo e um indicador de rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo. Segundo esse pressuposto, os consumidores passam a valorizar esse tipo de comportamento e a preferir produtos de empresas identificadas como éticas, cidadãs ou solidárias.

Para Chiavenato (1999,p.447), entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira. Ainda no conceito da Ethos, argumenta-se que ao atuar de forma ética e preocupada com seu entorno, a empresa desenvolve valores e práticas com efeitos positivos sobre sua

cadeia produtiva e seus colaboradores, gerando melhores resultados. A responsabilidade social empresarial tem despertado o interesse dos altos executivos das empresas. Pode-se concluir que demonstrar comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou dimensão para as empresas, uma espécie de garantia de sucesso econômico a longo prazo. Uma das melhores condições para a empresa obter lucro e ser competitiva é relacionar sua marca a conceitos e valores éticos.

3.10. Responsabilidade Social Empresarial no Brasil e na Europa

Inserindo em contextos nos quais os valores de mercado e as variáveis econômicas no Brasil são predominantes, as empresas deparam cada vez mais com responsabilidades que antes não faziam parte de seu cotidiano.

No Brasil, a propagação da idéia de responsabilidade social das empresas é muito recente. As primeiras discussões surgiram em meados da década de 1970 tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE) Brasil, cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social. Trata-se apenas da dinâmica da responsabilidade social, sendo tônica de seminários, congressos, palestras e colóquios. (Ashley,2002,p.73).

O pioneirismo da ADCE-Brasil em promover atividades sobre a responsabilidade social das empresas marca, de forma contundente, a relevância de pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no Brasil. Dessa maneira, o valor social, descrito como valor que representa o compromisso social da empresa, deve ser encarado como assunto imprescindível nas agendas das empresas, possibilitando talvez, um avanço em busca de uma consciência do empresariado em relação a suas responsabilidades sociais.

De acordo com Matias (1999,p.2a), para que a responsabilidade social exista é necessário, antes de tudo, que as técnicas e filosofias das empresas sejam repensadas, que o fim social não seja massacrado pelo desejo de lucro, que não deve ser um fim em si e sim o possibilitador de uma atitude mais ética e responsável

por parte das empresas. O que se espera de uma empresa realmente preocupada em contribuir para solução dos problemas de base da sociedade é que ela tenha uma política institucional firme ética, dinâmica e empreendedora, e que a responsabilidade social seja um processo natural, fluindo como a responsabilidade individual de cada cidadão.

Ética e responsabilidade social nas empresas , nos negócios são temas ainda em desenvolvimento no Brasil, segundo Vilela (1999,p.2), tende a mudar gradativamente, é grande a expectativa no que concerne à propagação de um ideário social no meio empresarial brasileiro.

Algumas empresas instaladas no Brasil têm responsabilidade social como assunto constante em suas agendas. Muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir para o bem-estar da comunidade em que atuam é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as que atuam positivamente em seu meio, respeitando-se e valorizando-se os diversos públicos que dele fazem parte.

A idéia não é promover a universalização conceitual da responsabilidade social empresarial, para as empresa brasileiras , até porque a liberdade de criação e a flexibilidade são pontos indispensáveis em ações sociais empresariais, mas saber o nível de comprometimento existente entre a missão social da empresas e a posterior aplicação prática do conteúdo, além disso é possível conhecer as expectativas que rondam as iniciativas das empresas socialmente responsáveis.

Descreve-se a seguir alguns discursos empresariais de empresas no Brasil sobre a Responsabilidade Social:

- entendemos que a nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiras, e pacientes, para as mães e os pais e com todos os que utilizem nos produtos e serviços

- lutar constantemente para reduzir nossos custos a fim de manter os preços razoáveis, pedidos dos clientes devem ser atendidos prontamente e com precisão, os fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de obter um lucro justo

- somos responsáveis pelos nossos empregados, cada um deve ser visto como um indivíduo, devem sentir-se seguros em seus empregos, respeitar sua dignidade e respeitar os méritos, o salário deve ser justo e adequado e as condições de trabalho limpas , deve-se preocupar com formas de ajudar nosso empregados a cumprir suas responsabilidades para com suas famílias

- os empregados devem sentirem-se livres para dar sugestões e fazer reclamações, deve haver igualdade de oportunidades para o emprego, desenvolvimento e promoção dos qualificados, deve-se oferecer uma administração competente e suas ações devem ser justas e éticas

- devemos ser bons cidadãos , dar apoio aos bons trabalhos e obras assistenciais e pagar cota justa de imposto, deve-se manter em boa ordem a propriedade que temos o privilégio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais. NASH (1999,p.32)

Estas descrições citadas acima, resume a ampla retórica da responsabilidade social das empresas, ela abrange desde os clientes, fornecedores, e distribuidores até os acionistas. A ADCE BRASIL, vem propondo ir mais além, o objetivo de propor debates sobre a forma de aplicação e divulgação da responsabilidade social empresarial ,divulgar mais uma imagem melhor e mais ampla da organização empresarial, a preocupação com o capital humano ou social e numa realidade mais atual, o capital ecológico, aliada logicamente ao capital financeiro é o único caminho para consolidar e solidificar essa tríplice realidade na cultura empresarial brasileira.

Há , no Brasil, um movimento ascendente no sentido da valorização da responsabilidade social empresarial, o surgimento de entidades representativas como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o Instituto da Cidadania Empresarial, o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e o Grupo de Institutos e Fundações de Empresas, além da ADCE-Brasil e da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social,

mostra bem a evolução. Aliado a esse crescimento, houve também uma preocupação no que concerne ao disciplinamento da prática social.

É natural, pela relevância que representa a responsabilidade social, que existam limitações quanto a sua empregabilidade, principalmente se tratando da realidade empresarial brasileira.

Em consulta ao site: www.gife.org.br⁴, obteve-se o conceito que é difundido na Europa e nos Estados Unidos que está imerso em outros aspectos reais e culturais, impossibilitando uma adaptação precisa do cenário brasileiro.

De acordo com esta consulta, é inoportuno querer adotar estratégias empresariais no Brasil, baseadas em ações sociais elaboradas em países de Primeiro Mundo, visando obter resultados que se expressem da mesma forma. O aspecto cultural de uma nação determina o que se pode esperar como resultado de uma determinada atitude ou ação. É necessário, assim, que os padrões de ação social sejam criados e desenvolvidos de acordo com a realidade de nosso país. Obter aprendizado com as experiências internacionais sempre é válido.

A atuação das empresas deve se calcar em valores fundamentais da vida em sociedade no âmbito social, econômico e ambiental, como direitos humanos, dos funcionários, colaboradores da empresa e dos grupos de interesse, proteção ambiental, envolvimento comunitário, relação dos fornecedores e clientes, monitoramento e avaliação de desempenho.

Partindo desse pressuposto, para Almeida (1999,p.1a), inferir sobre o conjunto em que se aplica o valor social na empresa torna-se mais eloquente. Esse mesmo valor ganha em importância à medida que aumentam as responsabilidades das empresas frente aos problemas que surgem com as mudanças, assim torna-se mais visível a importância da interação entre a empresa e a sociedade.

Ainda segundo Almeida (1999,p.2), as evidências empíricas de sua presença na sociedade mostram que as organizações não são abstrações teóricas situadas no vácuo, são entidades concretas, imersas em ambientes com o qual

⁴ Acessado em 18 de abril de 2005.

mantém transações. Nesse âmbito , a integração da empresa com seus ambientes é vista como um processo que precisa ser conduzido com profissionalismo.

A empresa saber que ela influencia as sucessivas transações executadas e é influenciada por elas. É importante ter a consciência de que as múltiplas transações, tanto no ambiente interno quanto no externo, possuem variáveis que se complementam entre si, preservando, é claro, suas devidas proporções, com isso, a responsabilidade social propaga-se inserindo em uma perspectiva mais ampla, mais abrangente. O compromisso social não pode ser considerado uma carta de meras intenções. Toda empresa deve zelar por seus valores morais, da mesma forma que preza sua qualidade, suas marcas e seus produtos.

Vive-se, na era do capitalismo social, um capitalismo que sabe que, para se manter vivo, é necessário maximizar também a satisfação das contrapartes. Nessa dinâmica valoriza-se , cada vez mais, o aspecto moral das empresas. A integridade e a responsabilidade são qualidades que não podem faltar em nenhum processo de construção de valores.

Segundo Almeida (1999,p.2), é necessário ter consciência de que a mudança deve ser implantada em toda a estrutura organizacional. Por isso, a responsabilidade social conhecida como um processo que abrange muitas exigências, principalmente às ligadas à mudança comportamental, mobilizando todas as partes da organização.

Outra importância em relação a responsabilidade social das empresas é a estratégia social nos negócios. O valor social em uma empresa pode ser importantíssimo no jogo do mercado. Tal previsão é apontada por diversos analistas, consultores, empresários e estudiosos, se a empresa conseguir reduzir seus custos, melhorar significativamente a sua imagem, aumentar sua produtividade, agregar valor a seus produtos, serviços e marcas, ou seja, auferir benefícios para sua reputação, a responsabilidade social chega como estratégia para ficar.

No Brasil, e no mundo cresce a preocupação com a responsabilidade social empresarial, muitos tem sido os motivos apontados para a necessidade de se pensar sobre o tema, mas ainda não se chegou a um consenso sobre o que

exatamente seria tal responsabilidade social como deveria ser implementada no âmbito das organizações , como medi-la e incluí-la nos cálculos gerais de cada organização.

A ótica da filantropia resulta da prática comum de relacionar a responsabilidade social empresarial com a filantropia, considerando-se que uma empresa socialmente responsável age em favor de comunidades carentes. Sob este aspecto a responsabilidade social empresarial seria resumida a pouco mais do que doações em dinheiro a projetos sociais desenvolvidos por outros agentes, talvez a forma mais comum de atuação das organizações no Brasil que buscam desenvolver um código de conduta socialmente responsável.

A população brasileira está evoluindo e se conscientizando, além de exercer grande influência de mobilização como sociedade civil para cobrar das empresas atitudes éticas e responsáveis, a empresa precisa ser socialmente responsável porque a cobrança atingiu níveis significativos, precisa manter sua imagem , sem o risco de perder seus consumidores.

Segundo Almeida (1999,p.2) diante desse contexto, as formas principais pelas quais a responsabilidade social empresarial no Brasil, precisa ser entendida como uma tomada de decisão que obedece a determinados princípios éticos e tem aparecido na reflexão acadêmica e no trabalho interno das organizações. Essas abordagens poderiam ser identificadas pelo interesse, seja instrumental (visando meramente aumentara produção e os lucros) ou humanista (que vise também aos interesses do próximo e às atitudes moralmente corretas), o grande desafio do capitalismo no século XXI é estimular a empresa-cidadã, aquela que consegue conciliar lucros (eficácia econômica) e preocupações sociais, ambientais e éticas.

3.11. Responsabilidade Social Visão Européia e Mundial

Na Cimeira Mundial sobre o desenvolvimento Sustentável, que decorreu em Joansburgo entre 26 de Agosto e 4 de Setembro de 2002, consulta realizada através

do site: www.wbcsd.org⁵, os dirigentes mundiais ali reunidos aprovaram um amplo plano de ação em termos de redução da pobreza, do acesso à água salubre e saneamento, com metas mundiais específicas a atingir. Este plano de ação transformou-se numa declaração mundial que sublinha a profunda linha de fractura entre os ricos e pobres, representa a ameaça importante à prosperidade e estabilidade mundiais.

Ao aprovarem a declaração sobre o desenvolvimento sustentável, os chefes de Estado e de Governo reafirmaram o seu compromisso, plano aprovado no Rio de Janeiro em 1992, e defenderam que a globalização – a integração rápida dos mercados, a mobilidade de capitais e maiores fluxos de investimento, havia criado novas oportunidades, mais benefícios e os custos estavam uniformes. O plano exorta que até o ano de 2015:

- se reduza para metade a percentagem da população mundial que vive com menos de 1 dólar por dia;
- se reduza para metade as pessoas que vivem sem água potável ou saneamento básico;
- se reduza em dois terços as taxas de mortalidade infantil e de mortalidade de crianças com menos de cinco anos;
- se reduza em três quartos a mortalidade maternidade;

Outras disposições foram abordadas, uma ampla gama de questões ambientais e de desenvolvimento tais como: alterações climáticas, a energia, a agricultura, o comércio, o desenvolvimento da África.

Em 18 de Junho de 1998 a Organização Internacional do Trabalho adotou a Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT), normas e princípios fundamentais e direitos no trabalho assumido, desafio da globalização. Assume o compromisso político os seguintes princípios e direitos: a liberdade social e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva, a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório, a abolição efetiva do trabalho infantil, a

⁵ Acessado em 10 de maio de 2005.

eliminação da discriminação em matéria de emprego e profissões. Esta declaração representa o compromisso de todos os países. www.wbcsd.org (2004)

A declaração Universal dos Direitos Humanos proclamada em 10 de Dezembro de 1948 pela Assembléia Geral das Nações Unidas, constitui se é um dos marcos mais importantes da história e promoção dos direitos humanos.

3.12. União Européia

Comunicação da Comissão Européia relativa ao contributo das empresa para o desenvolvimento sustentável (2002), este documento é a síntese ao processo de consulta sobre o Livro Verde: Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas. O livro Verde , lançamento de documentos fundamentais para o processo de criação de uma estratégia européia para promover o desenvolvimento sustentável. www.accountability.com⁶ (2004) O objetivo do Livro verde é lançar um amplo debate sobre o modo como a União Européia poderá promover a Responsabilidade Social das empresas no plano tanto europeu como internacional, nomeadamente sobre a melhor forma de explorar as experiências existentes, fomentar o desenvolvimento de práticas inovadoras , melhorar a transparência e reforçar a fiabilidade da avaliação e da validação das diversas iniciativas promovidas na Europa.

Comissão européia setembro/2004, resume os resultados do estudo que a comissão européia realizou, entre Novembro de 2002 e Janeiro de 2004, para avaliar as abordagens de integração da sustentabilidade no setor público das comunidades. Este estudo teve por objetivo identificar os problemas mais freqüentes na integração dos critérios de sustentabilidade ao nível de recomendações para o futuro. A principal recomendação é a necessidade de os países desenvolverem definições mais operacionais dos critérios de sustentabilidade social considerados críticos para o sucesso da implementação do desenvolvimento social.(www.accountability.com.2004)

⁶ Acessado em 15 de maio de 2005.

Responsabilidade Social das Empresas em Portugal – CECOA (CENTRO DE FORMATAÇÃO PROFISSIONAL DO COMÉRCIO E AFINS-2004), reúne um relatório de informações sobre responsabilidade social das empresas a nível nacional.

O intuito deste relatório foi proceder à recolha e sistematização de informação útil acerca da Responsabilidade Social das Empresas no âmbito nacional de Portugal, onde são abordadas diversas áreas relacionadas com a temática, gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, comunidades locais, parceiros de negócios, inspirado no Livro Verde da Comissão Europeia sobre a Responsabilidade Social das Empresas .

Foi desenvolvido pela Deloitte (consultoria portuguesa), um estudo sobre a aplicação do desenvolvimento sustentável nas principais empresas portuguesas, com o objetivo de ajudar a avaliar a respectiva sensibilidade para o desenvolvimento sustentável. O estudo baseou-se em respostas a um inquérito elaborado a partir de uma metodologia internacional, conhecida como DeloitteDEX Company Survey on Business and Sustainable Development, onde trinta e cinco organizações participaram compondo uma amostra diversificada que integra empresas de diferentes setores de atividade. De acordo com uma das conclusões apontadas pelo estudo, a maioria das organizações reconhece a importância , afirmando-se comprometida com a melhoria de seu próprio desempenho , tanto ambiental como social, os fatores básicos e relevantes, como o cumprimento legal, a formação e os sistemas de gestão estão bastante comprometidos.

As empresas apresentam ainda com base no estudo de Deloitte, maior fragilidade no que toca à escuta sistemática e à comunicação voluntária e regular com as partes interessadas. Também o controle dos custos/benefícios e a integração das várias vertentes do desenvolvimento social são aspectos relativamente aos quais as empresas apresentam maior credibilidade.

As conclusões indicam que a maioria das principais empresas portuguesas se encontram sensibilizadas para a importância do desenvolvimento sustentável, estando já a trabalhar no sentido de melhorar o seu desempenho ambiental e de

segurança e, em muitos dos casos, o desempenho social, contudo ainda falta encontrar um modo realmente eficiente de tornar operacional e integrar o conceito de desenvolvimento sustentável na gestão global do negócio.

Parecer sobre Responsabilidade Social das empresas - Conselho Económico de Portugal (2003), através desta consultoria pode-se identificar que os portugueses têm a visão empresarial sobre o segmento responsabilidade social voltada para ambiente, para insatisfações, no seu quadro de vida, o ponto de vista político e cívico e por último o país da mudança, que procura averiguar as prioridades, questões económicas e sociais.

Guia para Responsabilidade Social das Empresas – GRACE (2004) – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial), lançou em 23 de Novembro o **Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas**, com a colaboração do instituto ETHOS. Este guia que teve por base o Manual de Primeiros Passos de Responsabilidade Social Empresarial, editado pelo instituto ETHOS, no Brasil, faz uma adaptação à realidade nacional.

Este guia pretende ajudar as empresas a darem os primeiros passos na responsabilidade social apresentando, de forma estruturada, uma série de sugestões, programas e políticas na área social, ambiental e económica.

Alguns dos passos sugeridos:

- como iniciar : estabelecer os valores, missão, visão e código de conduta da empresa;
- público interno: desenvolver práticas internas para proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo;
- ambiente: criar política ambiental e desenvolver práticas para a minimização de resíduos, prevenção da poluição, uso eficaz de energia e água, implementação de um sistema de reciclagem etc;

- sociedade: desenvolver uma relação de proximidade com a comunidade envolvente; implementar ações de mecenato e de voluntariado; envolver a empresa em ações de educação;

- mercado: criar uma política de comunicação que considere os princípios de responsabilidade social; assegurar a ética da comunicação dos produtos e serviços da empresa;

- fornecedores: introduzir critérios para a seleção de fornecedores e trabalhar com fornecedores que sigam práticas de responsabilidade social; comunicar e formar fornecedores nesta área.

Ao final, é fornecida uma *checklist* de responsabilidade social para que a empresa possa avaliar os esforços de responsabilidade social desenvolvidos, e efetuar um ponto de situação dos temas abordados ao longo do guia descrito.

3.13. Alguns conceitos e características de uma empresa socialmente responsável:

Baseando-se nos conceitos aplicados pelo Instituto Ethos, é possível estabelecer algumas características que evidenciam uma gestão socialmente responsável:

- transparência: divulgando informações, decisões e intenções de maneira clara e acessível a todos os públicos que se relacionam com ela.

- estabelecimentos de compromissos públicos: assumindo publicamente os compromissos, sejam relacionados ao seu público interno, ao futuro, a manutenção de recursos naturais, a promoção da diversidade;

- envolvimento com instituições que representam interesses variados : procurando contato diário com organizações e especialistas que colaborem com a empresa para lidar com seus dilemas;

- Capacidade de atrair e manter talentos: apresentando-se como alternativa profissional que possa também atender aos interesses de cidadão do profissional;

- Alto Grau de motivação e comprometimento dos colaboradores: envolvendo todos os colaboradores internos e fornecedores com a gestão de Responsabilidade Social, demonstrando coerência em seus compromissos;

- Capacidade de lidar com situações de conflitos: demonstrando disposição para a investigação diálogo, desenvolvendo processos que previnam situação de risco, aprofundando contato com redes, organizações e formadores de opinião, usado transparência nessas relações.

- Estabelecimento de metas de curto e longo prazo: introduzindo realmente aspectos sobre a responsabilidade social na gestão da empresa, com todas as características que outros indicadores performance tem;

- Envolvimento da direção da empresa: comprovando claramente o entendimento estratégico que dessa questões, em geral a empresa tem um ou mais colaboradores que dedicam tempo a questões de responsabilidade social.

3.14. ABORDAGEM EMPRESARIAL PARA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social está sendo discutida em todos os níveis da sociedade. De acordo com as publicações da Ethos, sem responsabilidade, não se pode demonstrar lealdade nem espírito de iniciativa e não há comprometimento com os resultados da equipe em que se trabalha, as pessoas com quem se convive e o ambiente em que se habita. Só as pessoas que tem auto-estima, sentimento e poder próprio são capazes de assumir responsabilidades.

Baseada em Debert (1999), em uma empresa, a responsabilidade social deve compreender aspectos que vão desde a sua capacidade de transferir valores éticos, morais e intelectuais até a sua contribuição para melhoria imediata das

condições de vida das camadas mais carentes da sociedade na qual ela opera, estendendo-se a seus funcionários, fornecedores e clientes.

3.15. Empreendedorismo Social

Segundo a GEM (2004), pela primeira vez , a dinâmica de criação de empreendedorismo orientados para o social sem fins lucrativos também foi o alvo de investigação no Gem Brasil, apresentado pelo Instituto Ethos e Sebrae, como resultado principal desta investigação, obteve-se a taxa de Atividade do Empreendedorismo Social (SEA-SOCIAL ENTREPRENEUSHIPACTIVITY). Este estudo coloca o Brasil como um dos primeiros países participantes do GEM Consortium a realizar estudos nesta vertente do empreendedorismo, juntamente com o Reino Unido.

A SEA encontrada no Brasil foi de 1,05%, o que significa que 1,05% da população adulta será engajada em alguma forma de atividade que tem objetivos sociais ou comunitários, a título de ilustração , a SEA no Reino Unido em 2003 foi de 6,6%. Empreendedorismo, deve , portanto, ser um conteúdo transversal a todas as disciplinas, não se limitando a ser uma cadeira eletiva.

As instituições de ensino devem detectar alunos talentoso em suas respectivas áreas de atuação e oferecer oportunidades diferenciadas no processo educacional. Também devem fortalecer programa de capacitação virtual para empreendedores (Educação á Distância), dado o seu baixo custo e grande capacidade de abrangência.

A baixa taxa de empreendedorismo social e alta taxa de empreendedorismo por necessidade podem ser explicadas a partir de argumentos semelhantes, ou seja, o brasileiro manifesta um compromisso prioritário com a sua sobrevivência antes de empreender com objetivos comunitários e sociais. O estudo identificou que os homens são aproximadamente três vezes mais propensos ao envolvimento com empreendimentos socialmente orientados do que as mulheres.Quanto mais alto for o

nível de educação formal, mais elevadas tendem a ser as taxas de empreendedorismo social, revelado também no estudo.

Em termos proporcionais, 75% dos empreendimentos sociais são conduzidos por indivíduos com pelo menos o Ensino Médio completo, o que denota uma maior capacitação deste empreendedor quando comparado com o empreendedorismo convencional, no qual em torno de 45% dos empreendedores têm como escolaridade mínima o Ensino Médio completo . Com base nestes resultados, conclui-se que, para incrementar o empreendedorismo social no Brasil é necessário reduzir a presença do empreendedorismo por necessidade e melhorar as condições de educação formal.

3.16. Comunicação Inter-pessoal e Relações Humanas Indivíduos e Grupos

Comunicação, nenhum grupo pode existir sem comunicação, de acordo com Robbins (2002,p.279), a transferência de significado entre seus membros, apenas da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as idéias conseguem ser transmitidas. A comunicação contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado, ela precisa ser compreendida. Falando de Responsabilidade Social empresarial, ações sociais e o desenvolvimento sustentável não tem como existir sem o enfoque na comunicação.

Em um grupo em que um indivíduo fala apenas e os demais não sabem , nem entendem o que está sendo dito, ele não conseguirá ser bem compreendido, nem atuar adequadamente , portanto a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão da mensagem. Uma idéia, por melhor que seja, é inútil a menos que seja transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita , caso seja possível, segundo o Robbins (2002,p.279), seria como se um pensamento ou idéia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica á do emissor. A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Mas a comunicação informal também controla o comportamento. Nas definições descritas por Robbins (2002,p.298), a comunicação facilita a motivação para esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo, o *feedback*, o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é uma fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que esses membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação, portanto a comunicação fornece o meio de expressão emocional de sentimentos e de atendimento das necessidades sociais. A função final desempenhada pela comunicação relaciona-se com seu papel como facilitadora de tomada de decisões.

Ela proporciona as informações que as pessoas e grupos precisam para tomar as decisões, transmitindo dados para que se identifiquem e avaliem alternativas. Nenhuma dessas quatro funções deve ser entendida como a mais importante do que as demais. Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los, ao esforço, oferecer os meios para expressão emocional e tomar decisões.

Pode-se assumir que isso vale para todas as situações, inclusive na responsabilidade social empresarial ativa, toda a interação de comunicação ocorre dentro de grupo ou organização e exerce uma ou mais dessas quatro funções. ROBBINS (2002,p.275-298).

Destaca-se o processo de comunicação como passo inicial para desenvolver a comunicação, o processo são os passos entre uma fonte e um receptor que resultam na transferência e compreensão de um significado. É composto por sete partes fundamentais: a fonte de comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, e o feedback.

Segundo Robbins (2002,p.277-298), a fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento, quatro condições afetam a mensagem codificada: habilidade, atitudes, conhecimento e sistema sociocultural.

A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor , a fala é a mensagem. O canal é a mídia através da qual a mensagem viaja, ele é selecionado pelo emissor, que deve determinar qual canal é a formal e qual é informal. Os canais formais são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros, tradicionalmente observando o nível hierárquico. Outras formas de mensagem, como as pessoais ou sociais seguem os canais informais.

O receptor é o sujeito a quem se dirige a mensagem, antes da mensagem ser recebidas, seus símbolos precisam ser traduzidos de forma que o receptor possa entender, isto é a decodificação. E o elo final do processo de comunicação é o círculo do feedback, que faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, ele determina se a compreensão foi ou não obtida.

As recentes pesquisas apontadas por RobbinS (2002,p.291), indicam que os canais em relação à sua capacidade de transmitir informações , alguns são valioso por terem capacidade de tratar com diferentes sinais ao mesmo tempo, facilitar um rápido feedback, ser muito pessoais, outros são pobres por serem fracos nesses três fatores.

Em riqueza do canal que oferece o máximo de informações transmitidas durante a comunicação, oferece múltiplos sinais de informação (palavras, posturas, expressão facial, gestos, entonações), feedback imediato (tanto verbal como não-verbal) e o toque pessoal de estar ali. Portanto a escolha de um canal para comunicação depende de as mensagens serem rotineiras, às vezes direta sem apresentar nenhuma ambigüidade, outras vezes mais complicadas e podem levar a erro de entendimento.

Outro fator importante na comunicação e que influencia na responsabilidade social empresarial é a cultura , os fatores multiculturais, que certamente tem o potencial de aumentar os problemas e dificultar a comunicação.

O Robbins (2002,p.291), identificou quatro problemas específicos relacionados com as dificuldades de linguagem na comunicação multicultural:

- As barreiras semânticas, as palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes.
- As barreiras causadas pelas conotações, as palavras tem implicações diversas em diferentes linguagens.
- As barreiras causadas pelas diferenças de entonação, em algumas culturas, a linguagem é formal e em outras, informal.
- As barreiras causadas pelas diferenças de percepção, pessoas que falam idiomas diferentes na verdade vêem o mundo de formas diferentes.

Pode-se concluir que, quanto menor a distorção na comunicação, mais próximas da maneira esperada serão recebidas as metas, o feedback e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários, isso por sua vez vai reduzir a ambigüidade e deixar mais claras as tarefas dos grupos, o que vai influenciar positivamente em todos os trabalhos de ação social. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação, reduz incertezas e melhorar o desempenho e a satisfação do grupo.

Segundo Robbins (2002,p.291) As dinâmicas humanas contribuem significativamente para identificar e resolver alguns dos muitos problemas de comunicação interpessoais, por ser instrumento poderoso para aumentar a consciência das pessoas para o fato de que, quando elas se comunicam, elas podem estar interagindo com outras pessoas que funcionam segundo processos de comunicação muito diferentes e que isso em alguns contextos é quase como se elas estivessem falando outras línguas.

Em outras palavras, para evitar conflitos e ser mais produtivos, precisa-se estar sempre tendo o cuidado de traduzir o que é ouvido e o que irá falar e adequar a comunicação a partir das necessidades do interlocutor.

Foram identificados, predominantemente, cinco processos nas Dinâmicas Humanas nas relações. Num deles as pessoas precisam compreender claramente o objetivo, o propósito, daquilo que está sendo tratado, e preferem a comunicação direta, seqüencial, com razoável nível de detalhe e com fronteiras bem estabelecidas; um segundo é caracterizado por pessoas que preferem estabelecer um amplo contexto, inclusive histórico, sem o qual parece ao haver uma compreensão sistêmica do tema, no terceiro, as pessoas atribuem significância e o valor ao objeto da comunicação e são concisas e precisas em suas colocações; o quarto é um processo interativo e de conexão pessoal com o interlocutor, que precisa ser amparado por sinais sutis e positivos em relação ao ambiente e as condições em que se dá a comunicação e, finalmente, há um quinto processo que também é interativo onde o pensamento vai sendo construído à medida em que seus interlocutores vão expondo suas idéias como se fosse um jogo de pingue-pongue a partir de um tema de seu interesse.

Para a Ethos, considerando os pressupostos já apresentados e baseados nos conceitos de Robbins (2002,p.296), o grupo de trabalho no enfoque da responsabilidade social empresarial , interage basicamente para compartilhar informações, ações, decisões afim de ajudar num objetivo comum o desempenho geral , afinando a comunicação e estreitando as relações de interação. Os indivíduos fazem parte do grupo e devem formentar a integração como uma constante.

Portanto, num grupo, segundo Robbins (2002,p.294) para que a comunicação seja fluída e produtiva, é importante que todos assegurem individualmente e de forma integrada os diferentes canais de comunicação, sejam construídos, que todos tenham suas necessidades respeitadas, para que possam dar a melhor contribuição a um propósito comum e que todos se desapeguem de suas verdades e julgamentos sobre uma boa comunicação deve fluir.

O primordial é ter um espírito investigatório e apreciativo da dinâmica de personalidade do outro ao se comunicar, lembrando sempre que os entendimentos que estão sendo produzidos são múltiplos e é um dever procurar adequar a comunicação e, principalmente, checar sempre estes entendimentos à luz das

diferentes dinâmicas de personalidade e suas necessidades, à luz dos talentos de cada pessoa com responsabilidade e ética sempre.

3.17. Habilidades Gerenciais

Baseado na teoria de Robbins (2002,p.4), são identificadas três competências ou habilidades essenciais para atingir os objetivos com sucesso: técnicas, humanas e conceitual.

Habilidades Técnicas, a capacidade de aplicação do conhecimento ou especialidades específicas. Por meio de educação formal extensiva, obtém-se os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas. Evidente que, os profissionais não detêm o monopólio das habilidades técnicas, e nem todas elas precisam ser aprendidas em escolas ou através de treinamento formais. Todo o trabalho requer algum tipo de habilidade especializada, e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções.

Habilidades Humanas, capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, esta é a descrição fundamental da habilidade humana. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes , mas incompetentes nos relacionamentos inter-pessoais. Elas podem ou não ser boas ouvintes, incapazes d entender as necessidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Como os executivos, gerentes realizam suas atividades/tarefas por meio de outras pessoas, eles precisam ter habilidades humanas para se comunicar, motivar e delegar.

Habilidades Conceituais, capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas, os executivos precisam ter esta habilidade , as tarefas administradas requerem habilidades conceituais. O processo de tomada de decisão, por exemplo, requer que o executivo seja capaz de localizar os problemas, identificar alternativas para sua correção, avaliar essas alternativas e selecionar as melhores alternativas. Um gerente executivo pode possuir competência técnica e humana,

mas fracassar por causa da incapacidade de processar e interpretar racionalmente as informações.

Habilidades Intelectuais, para Robbins (2002,p.35), são definidas como aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais. Os testes de quociente intelectual -QI, foram elaborados para medir essa capacidade. As dimensões mais citadas que formam as habilidades intelectuais são aptidões para números, a compreensão verbal, a velocidade da percepção, o raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, a visualização espacial e a memória. As funções diferem em relação às demandas sobre as habilidades intelectuais de quem executa. De maneira geral, quanto maior a demanda de processamento de informações em uma função, maior a necessidade de habilidades verbais e de inteligência para que ela seja realizada com sucesso.

De acordo com Robbins, atividades gerenciais que envolvem os executivos e enfocam as habilidades:

- gerenciamento tradicional, tomada de decisões, planejamento e controle
 - comunicação, troca de informações de rotina e atividades burocráticas
 - gestão de recursos humanos, motivação, disciplina, administração de conflitos, recrutamento e seleção de pessoal e treinamento
 - interconexão (networking), socialização, políticas e interação com o ambiente externo da organização.
- ROBBINS (2002,p.6)

Ainda segundo Robbins (2002,p.6), através de seu estudo e pesquisa, identificou que em média, os executivos (gerentes) gastam aproximadamente de 20% a 30% de seu tempo em cada um dos grupos de atividades citadas acima: gerenciamento tradicional, comunicação, gestão de recursos humanos e atividades de interconexão. Entretanto, os executivos (gerentes) bem-sucedidos e os eficazes não dão a mesma ênfase a cada uma dessas atividades, praticamente esse

enfoques são opostos. Esse resultado desafia a suposição histórica de que as promoções se baseiam no desempenho, mostrando vividamente importância das habilidades sociais e políticas para o sucesso dentro das organizações.

Werlang (2003,p.341), decreve enfoque de fatores importantes para os gestores na atuação e no desenvolvimento da responsabilidade social: conhecimento , habilidades e atitudes.

Conhecimento multidisciplinar- não existe uma única disciplina de responsabilidade social, é um pouco de filosofia, de ética, um pouco de gestão, um pouco de engenharia (refere-se ao ambiente),preocupação com a imagem da empresa, do produto ou serviço, e com os fornecedores.

Habilidades – comprometimento com as estratégias organizacionais, velocidade, a que se busca com o domínio da organização, com o conhecimento de cada estratégia e das pessoas-chave, comunicação no relacionamento, tratar todos os clientes internos e externos da mesma maneira, buscando identificar suas dificuldades e mantendo todas as áreas bem informadas, capacidade de ouvir as pessoas e identificar suas necessidades .

Atitudes - ser pró-ativo, deve-se , fazer uma leitura do momento em que estamos vivendo, atrelado a isso, saber identificar as necessidades da organização e dos clientes, usar o bom senso.

Para o autor Gil(2000,p.44), o papel desempenhado dos gestores em suas habilidades relacionadas a responsabilidade social empresarial, pode-se identificar os que estão relacionados com o desenvolvimento social, o papel de comunicador, líder, motivador, negociador e coach, ele ainda afirma que não existe um único papel em responsabilidade social, mas sim múltiplos papéis os quais cita alguns: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários, agente de mudanças, além do alinhamento com as práticas e gestão de RH.

As abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração para os executivos em ascensão chegam a enfocar: todas

reconhecem a indiscutível importância da gestão de pessoas, independentemente de serem chamadas de função liderança, papéis interpessoais, habilidades humanas ou gestão de recursos humanos, comunicação e atividades de interconexão, ficando claro que o executivo precisa desenvolver suas habilidades humanas para que consiga ser eficaz e bem-sucedido.

3.18. Comportamento Organizacional

ROBBINS (2002,p.8), define que o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. Essa afirmação significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos. Estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos, e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Em resumo pode-se afirmar que o comportamento organizacionais e preocupa com o estudo do que as pessoas fazem na organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. O comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e o poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

Dentre as ciências tratadas no comportamento organizacional, destacando o enfoque tratado neste estudo a responsabilidade social empresarial, considera-se comentar a Sociologia, o estudo das relações entre as pessoas em relação umas com às outras. A sociologia estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, sua maior contribuição foi o estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente aquelas formais e complexas.,

as áreas que mais receberam contribuições da sociologia foram a dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura organizacional formal, a tecnologia organizacional e os aspectos como poder, conflitos, comunicação.

A globalização afeta as habilidades dos executivos em pelo menos duas maneiras: a primeira, como executivo (gerente), cresce cada vez mais as chances de ser enviado em missões internacionais, podendo ser transferido para uma unidade operacional de sua organização em outro estado, ou em outro país, tendo que administrar uma mão-de-obra que provavelmente será bastante diferente daquela que está acostumado a lidar, seja quanto a necessidades, aspirações ou atitudes; a segunda é que pode-se ter que trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para uns pode não ser para outros.

Para trabalhar eficazmente os executivos (gerentes), precisaram compreender a cultura, sua formação e como adaptar seu estilo de gerenciamento a essas diferenças. Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações e seus respectivos executivos hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas.

Dentre as definições de Robbins (2002,p.6), existem influências, um pano de fundo comum a todas as abordagens sobre funções,papéis,habilidades e atividades de administração: todas reconhecem a indiscutível importância da gestão de pessoas. Independentemente de serem chamadas de função de liderança, papéis interpessoais, habilidades humanas ou gestão de recursos humanos, comunicação e atividades de interconexão, fica claro, que o executivo, precisa desenvolver suas habilidades humanas para que consiga ser eficaz e bem-sucedido.

Para Robbins (2002,p.14), a diversidade da força de trabalho traz implicações importantes para as práticas administrativas. Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar a todo mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira que assegure a retenção de funcionários, maior produtividade.

Para Robbins (2002,p.6), “Administrar, hoje em dia, poderia ser mais bem definido como longos períodos de mudanças constantes, interrompidos ocasionalmente, por curtos períodos de estabilidade”!

Auto-gestão definida por Robbins (2002,p.49), a aplicação na organização, dos conceitos de aprendizagem não fica restrita á gestão do comportamento dos outros. Esses conceitos podem ser utilizados para que os indivíduos administrem seus próprios comportamentos e, dessa forma, diminuam a necessidade de controle gerencial. Isso é chamado de auto-gestão. A auto-gestão exige que o indivíduo deliberadamente manipule os estímulos, os processos internos e as reações, com a finalidade de atingir resultados em seu comportamento pessoal.

Diante destes conceitos, pode-se afirmar que existe correlação entre o desenvolvimento das habilidades humanas, para o desempenho profissional aliado a responsabilidade social praticada nas empresas.

Outro enfoque do Robbins (2002,p.50) diz que: “A habilidade influencia diretamente o nível de desempenho e de satisfação do funcionário, por meio da correta adequação entre sua habilidade e as exigências da função”.

Segundo os pressupostos descritos pelo Instituto ETHOS sobre o comportamento, podemos afirmar que o comportamento dos gestores também está sendo abalado, uma vez que, a reestruturação que se propõe deve começar no nível micro , isto é com o administrador da empresa. É ele quem deverá assumir a postura de empreendedor social, estando no início ou no fim da cadeia, tornando-se o principal agente responsável pela transformação.

Desta forma, abordar e implementar políticas de responsabilidade social, não significa apenas mudança no comportamento ético, mas também no âmbito cultural, de maneira que a decisão de focar o bem-estar coletivo resulte de uma reflexão madura, bem como os valores, crenças e planos de vida.

4. METODOLOGIA DE TRABALHO

Para adequar esse trabalho a perspectiva acadêmica será feita uma pesquisa tendo por base a taxionomia sugerida por Vergara (2003), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins será descritiva, expondo as características da organização e levantado os dados através de pesquisas aplicadas bibliográficas sobre o tema, através de pressupostos bibliográficos, livros, artigos, matérias internet, intranet, web sites, bem como o estudo da empresa focada e ecomental, pois serão colhidas informações em documentos, relatórios e banco de dados da empresa.

Quanto aos meios será utilizada pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionário com questões abertas direcionadas a alguns gestores especialistas e graduados na empresa , onde baseado na analise das respostas pode-se concluir a correlação que o objetivo do trabalho quer alcançar.

O universo de estudo serão colaboradores da Sul América Seguros. Os dados serão colhidos por meio de pesquisa documental, documentos, relatórios da empresa. Na pesquisa de campo será realizada aplicação de questionário, 10 gestores diversos e de atividades diversificada, faixa etária de 35 a 50 anos, formulário com 07perguntas previamente estabelecidas.

A análise dos dados será qualitativa, onde será observado o conteúdo das respostas. Com as respostas dos questionários - formulários, será feita a análise quantitativa, verificando a correlação entre as respostas e os dados colhidos na pesquisa documental.

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta conforme os dados da autora Vergara (2003,p.62), as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

. O método está limitado pela seleção dos atores para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os responsáveis pelas empresas e líderes comunitários envolvidos no assunto;

. Outra limitação é quanto à abrangência, pois será visitada e promovido o levantamento em uma cidade satélite;

Todavia, mesmo diante das limitações referenciadas, considerou-se ser o método mais apropriado para alcançar o objetivo da pesquisa.

4.1. Desenvolvimento e Análise

Fica demonstrado com base nas definições descritas pela Ethos, que a crescente exigência por competitividade está se tornando comum a todos, no mundo dos negócios, o envolvimento entre Estado, mercado e sociedade, gera uma vantagem competitiva, o que acarreta no aumento de ações nesse sentido.

Apesar da expressão responsabilidade social empresarial possui diversas definições, de diversos autores descritos neste estudo, entende-se que a responsabilidade social empresarial é a maneira ética de condução dos negócios da empresa de forma que se torne co-responsável pelo desenvolvimento social. O que compromete a todo momento a capacitação dos gestores que conduzem a frente dos negócios.

Pode-se definir baseando-se nos pressupostos teóricos demonstrados que a responsabilidade social empresarial relaciona-se à capacidade da empresa de atender simultaneamente os interesses dos diferentes públicos com os quais ela se inter-relaciona, sendo capaz de incorporá-los ao planejamento de suas atividades. O que significa que os gestores precisam estar prontos, estar melhor capacitados para desenvolver compativelmente suas atividades associadas a posições socialmente responsáveis.

A empresa socialmente responsável consegue agregar valores, valores estes, não apenas para seus proprietários e acionistas, mas para todos os quais se relaciona, principalmente seus colaboradores diretos, funcionários e clientes. De acordo com a descrição nas páginas 39 a 41 referente a responsabilidade social na sua evolução e diretrizes - Ethos, pode-se afirmar que a influência dos gestores que conduzem as atividades e atuações em responsabilidade social nas empresas,

passou a ser destaque, e que a necessidade do conhecimento e desata nova visão estratégica predomina no desempenho de suas funções.

As empresas e seus respectivos representantes, colaboradores, percebem que não só o cumprimento das obrigações legais são o enfoque da responsabilidade social, é preciso ir além, transformar em cultura, transformar e interagir com seus parceiros, com seus colaboradores, principalmente os funcionários.

A cultura e ética se transforma em estratégia, conforme Grajew (2000) descreve na página 30 e o Instituto Ethos na página 31 , demonstrando que a mudança sugere flexibilizar conceitos e valores direcionados a responsabilidade social, no enfoque em todos os segmentos das empresas, inclusive, para potencializar o desenvolvimento econômico.

A valorização do ser humano, respeito ao meio ambiente e justiça a sociedade passam a ser objetivos empresariais, pressupostos destacados na página 36 por Kotler e Armstrong (1995), onde definem que administrar mercados é o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do momento. Correlaciona-se também os pressupostos definidos na página 36 por Wilkie e Moore (1995) , conciliando os objetivos da empresa com os objetivos dos stakeholders, e as tendências a diversidade, a ética nas relações com os clientes e consumidores.

Diante de todos os impactos e influências que o tema estudado promove, as empresas e conseqüentemente seus funcionários, gestores tem seu comportamento afetado e a estratégia nos negócios evidenciada no enfoque relacionado ao comportamento socialmente responsável, pode-se também afirmar que as habilidades gerenciais passam a implementar como diferencial competitivo e de seleção a cargos gerenciais, propiciando a atuação adequada no desempenho social das empresas, nas páginas 34 e 35. ETHOS(2001).

O desenvolvimento deste novo conceito de responsabilidade social, precisa ser melhor difundido em sua total amplitude pelos gestores, que devem estar capacitados a gerir adequadamente os projetos desenvolvidos pelas empresas, alertando para o trato com os demais colaboradores e parceiros. Gestores qualificados para atrair e reter novos participantes, novos parceiros, seja interna e

externamente, gestores aptos à mudanças, na conversão de valores sociais, atentos à ética e ao desenvolvimento constante de novas habilidades compatíveis ao desempenho na responsabilidade social.

A capacitação descrita para habilidades definidas por Robbins (2002,p.21) no que diz respeito a comunicação e relação inter-pessoal dos indivíduos e grupos, evitando que barreiras possam impactar a atuação da responsabilidade social como atividade e não só como ações isoladas.

Estas habilidades gerenciais, enfoque principal deste estudo, correlaciona-se com a responsabilidade social, permitindo o favorecimento de dinâmicas humanas na relação, no incentivo motivacional, na descoberta de novos valores , a interação, com o objetivo comum de compartilhar ações, decisões, estreitando o relacionamento e a comunicação.

As habilidades passam a ser apresentadas de forma a agregar valores comuns, as habilidades técnicas, humanas, conceituais e intelectuais se integram e internalizam influenciando os gestores na atuação participativa direta e pessoal na responsabilidade social da empresa, dentre outras ações que passam a ser construídas dada a visão sistêmica da atuação social e da qualidade de vida demonstrada.

A verificação destes dados e pressupostos descritos neste estudo, afirmam a necessidade que os gestores tem para o auto-desenvolvimento e a capacitação constante como um diferencial competitivo, favorecendo o seu crescimento profissional, através das habilidades e competências de desempenho da responsabilidade social.

O estudo da empresa citada, Sul América Seguros, nas páginas 14 a 21, demonstra que empresa considera-se socialmente responsável e a atuante através de várias ações e projetos já desenvolvidos e em desenvolvimento, que o seu conceito e valores direcionados a responsabilidade social ativa, propõe não só interação social ativa, como também melhoria nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, clientes e até mesmo as ações expressam desenvolvimento e crescimento de dentro para fora da empresa.

Promove também a inovação, sinergia entre a missão da empresa, missão de vida dos principais desempenho da responsabilidade social. E favorece a positividade do clima organizacional.

Essas influências tem sentido e significado para o trabalho, na rotina diária, e as pessoas relacionadas passam a ter a capacidade de auto-crescimento e a capacidade de manter a sua própria motivação, prezando por motivar os outros e prezar esta participação conjunta, promovendo assim, motivação contínua a toda empresa. A influência deste desempenho, garante a empresa a continuidade, crescimento, solidificação dos negócios e da sua imagem.

Projeta a harmonia entre a produtividade-lucro, qualidade de vida, pessoas eficazes na atuação responsável socialmente, que transforma a vivência de todos como um único universo.

Para que todas as transformações possam acontecer com sucesso, peça fundamental: pessoas, gestão, habilidades, conhecimento para conscientização para as ações sociais, sem esquecer do interesse principal para o desenvolvimento humano e social, desprendimento, paciência e da perseverança.

É sem dúvida, a nova realidade praticada no mercado, gestores devem estar aptos para o desempenho socialmente responsável na inclusão das atividades sociais, as exigências quanto a essa nova habilidade de interagir socialmente, atenção constante aos movimentos e projetos sociais que afetam diretamente a sociedade e o universo dos negócios, equilíbrio e ética como constante no comportamento profissional e pessoal, enfim a transformação do indivíduo, capaz a se adaptar e desenvolver ações voltadas para seu futuro, futuro da empresa e o futuro da sociedade.

4.2. Avaliação dos Questionários Aplicados

- O que você sabe sobre o tema: responsabilidade social?

Pode-se concluir que todos conhecem o tema, e dentre as respostas, citamos o que foi identificado como importante e comum a todos: ensina não só a respeitarmos o presente, os próximos, como também pensamentos no futuro, humanidade com qualidade; ações de relacionamento com a sociedade; busca de soluções que beneficiem pessoas menos favorecidas; incorpora os negócios das empresa; capacidade de ouvir interesses das diferentes partes;

O que significa ética?

Respeito, conjunto de valores morais que devem ser seguidos pelo ser humano, tanto pessoal, quanto profissionalmente; padrão de comportamento pessoal e social, estabelecer regras de conduta; princípios morais e legais; respeito as exigências legais.

Quais as vantagens para empresa e para os profissionais a realização de trabalhos sociais?

Valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, capacidade de recrutar melhor e manter talentos; diferencial competitivo; transformar a condição da sociedade com aplicação e investimento dos seus recursos, flexibilidade, comunicação inter-pessoal, criando sinergia e motivação participativa; as pessoas ficam mais valorizadas; aproxima a realidade das pessoas, permitindo maior compreensão e a aceitação de diversidades, possibilita um melhor relacionamento.

A empresa deve atender às necessidades dos colaboradores?

Sempre que possível, dentro das possibilidades da empresa; a empresa deve honrar o contrato de trabalho, seus deveres e obrigações, atender pelo menos as necessidades principais; o atendimento pode ser revertido como incentivo.

O que muda na conduta gerencial quando os profissionais estão envolvidos com trabalhos sociais?

O clima organizacional; a motivação de trabalho; comprometimento com as metas, pois as ações sociais já fazem parte deste compromisso; maior participação e interação, melhora seu posicionamento; dever cumprido.

Como são tratados os clientes da empresa?

Atendendo suas necessidades, agilidade nos prazos, segurança, confiabilidade e segurança; empatia e eficácia; verdadeiros reis; com respeito, orientação, direção e informação, sobretudo conduta ética e responsável.

As influências que os trabalhos sociais podem provocar nas competências e nas habilidades individuais gerenciais?

Mudança no clima organizacional, maior motivação, orgulho e bem estar por fazer parte da organização, trabalho em equipe, interação maior, maior esforço pessoal e melhor compreensão das adversidades, valorização dos funcionários, enfoque no capital humano como célula principal do negócio, influências psicológicas, mudança de valores, maior conhecimento e participação social atuante, observação do lado humano, contribuição para o crescimento pessoal, fortalecendo a gestão de pessoas.

Todas as pessoas deve participar ações de responsabilidade social na empresa, a nível hierárquico?

Todos 10 gestores questionados, foram unânimes, nas respostas sem qualquer restrição.

Diante do exposto, pode-se concluir que a todos os funcionários das organizações é de suma importância, a influência e atuação na responsabilidade social, a participação como integração para o resultado do negócios é significativamente positiva, o desenvolvimento do conhecimento e a proximidade dos gestores é fundamental para o desempenho atuante da responsabilidade, além

da capacidade de flexibilizar ações, comportamentos, atitudes e sobretudo o crescimento.

4.3. Benefícios

De acordo com definições do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE, Responsabilidade Social nas Empresas- Contribuição das Universidades (2003,p.46), referente a novas exigências e novas oportunidades, as micros e pequenas podem buscar na atuação socialmente responsável um diferencial de mercado que, entre outros benefícios as credencia a ser fornecedores de grandes empresas que adotam essa forma de gestão como critério de seleção.

Além disso, práticas empresariais socialmente responsáveis dão credibilidade à gestão do negócio e facilitam na obtenção de crédito. Por outro lado, abrem-se oportunidades de novos negócios, seja através dos projetos de novos negócios, seja através dos projetos de desenvolvimento local e regional em parceria com outras pequenas ou grandes empresas, seja através da possibilidade de atender novos tipos de consumidores e clientes.

Todas essas influências interagem diretamente com os gestores que conduzem e fazem com que as empresas exerçam a sua atuação socialmente responsável, o que perfaz o desenvolvimento de novas habilidades, dentre as já existentes e definidas por Robbins, nas páginas 69 e 70, as habilidades gerenciais .

A partir do princípio da responsabilidade social, pode-se encontrar executivos exercendo e acreditando na eficácia de uma gestão social com seus respectivos colaboradores funcionários, que esse tipo de gestão , mostrará benefícios, indicará os beneficiários de um projeto social executado pela empresa a qual eles participam. Com isso, este executivo ou gestor se vê obrigado na participação de dialogar e vivenciar sua atuação como voluntário participativo , ativo como cidadão, impactado pela ação, senão corre o risco de não implementar nada do que foi planejado por rejeição dos participantes, ou seja, corre o risco de ser observado como um gestor incapaz e ineficaz diante das ações socialmente responsáveis. O Sistema FIEMG - Transformando Trabalho em Responsabilidade

Social, Ana Paula Figueredo, consultora em 14/02/2005, descreve-se alguns conceitos sobre os benefícios que a responsabilidade social traz as empresas e seus respectivos gestores e colaboradores. Estes conceitos são:

- diminuição de conflitos: princípios e valores que ajudam a empresa a desenvolver relações sólidas com seus públicos.

- valorização da imagem institucional e da marca: prática de responsabilidade social que agregam valor aos negócios, valendo-se como diferencial para as estratégias dos negócios.

- maior lealdade do consumidor e ou cliente: clientes admiram empresas que valorizam seus funcionários, desenvolvem projetos sociais, preocupam-se com o meio ambiente e coíbem a corrupção, se tornando fator de fidelidade do consumidor.

- maior capacidade de recrutar e manter talentos: os funcionários sentem-se motivados com práticas de gestão socialmente responsáveis claramente definidas, gostam de fazer parte destas organizações, que respeitam o indivíduo e investem na capacidade do aprendizado e desenvolvimento.

- flexibilidade e capacidade de adaptação: empresas que são capazes de incluir a responsabilidade social em sua estratégia de negócios, abertas à demanda da sociedade, podendo adaptar-se facilmente as inovações, inclusive criando produtos e serviços que atendam às novas expectativas.

- sustentabilidade do negócio no longo prazo: perenidade é uma preocupação das empresas e dos investidores, práticas socialmente responsáveis diminui os riscos da empresa e permitem seu controle, reduzindo o risco como um todo, favorecendo a sobrevivência a longo prazo, garantindo a rentabilidade , incentivo aos investidores a credibilidade.

- acesso a mercados: respeito a cláusulas sociais, como combate à discriminação, e ambientais, como controle a poluição, permite à empresa operar em países ou regiões de padrões rígidos de conduta.

- acesso a capitais: garante o controle dos riscos sociais e ambientais, favorece a empresa a conseguir créditos e financiamentos, projetos em instituições fazem parte de tais exigências, para atuação responsável.

Diante do exposto acima pode-se afirmar que a atuação das empresas nas ações sociais acarreta não apenas custos, havendo também ganhos.

Ganhos esses, que por sua vez assemelham aos contabilizados com publicidade e propaganda, sendo então a responsabilidade social um instrumento mercadológico que faz com que as empresas que fazem o bem, tenham a visibilidade no mercado e que por isso, possam vender mais e maximizar os seus lucros.

O que se percebe, é que , mesmo sendo um marketing beneficente seja um instrumento eficiente de promoção e inserção de uma empresa ou produto no mercado, este conceito é insuficiente, não se devendo reduzir a responsabilidade social , apenas a uma estratégia mercadológica .Ainda segundo autor, além da perspectiva de ganhos é bom perceber uma oportunidade de expansão de mercado, a responsabilidade social consiste em um dever moral dos empresas, dos empresários, colaboradores e funcionários, em cumprimento da cidadania, e em uma estratégia de sustentabilidade do negócio e da sociedade a longo prazo.

Assim a responsabilidade social não se expressa como uma ação emergencial e pontual das empresas em ajudar o social, mas sim, com uma perspectiva a longo prazo de consciência das empresas, que incorporam em sua missão, em sua cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores a busca do bem-estar da sociedade.

Os benefícios traduzem em responsabilidade social, desenvolvimento cultural e social, harmonia profissional, gestão participativa, que efetivamente valoriza o indivíduo, o ser humano em sua plenitude, como profissional, como membro da equipe, da família, de uma etnia, de uma religião, como um cidadão.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pode-se concluir , baseando-se nos pressupostos demonstrados neste estudo, nas páginas 20 a 21, que a responsabilidade social empresarial já se encontra inserida no mercado dos negócios, pouco difundida ainda para as pequenas e micros empresas mas, já em profundo desenvolvimento e atuação para as grandes empresas.

Conclui-se também que para o profissional , diante da tamanha dimensão do assunto, responsabilidade social empresarial, no que diz respeito ao crescimento estratégico das empresas , baseado nas definições do Instituto Ethos, descritas na página 21, logo passará a ser um requisito fundamental dentre as habilidades necessárias para seleção e inserção no mercado competitivo, muito embora algumas empresa já estejam adotando esta observação.

Os gerentes das grandes empresas , já utilizam de suas habilidades , sem a devida percepção do assunto, na participação dos projetos realizados e no desenvolvimento socialmente responsável. Vale só ressaltar o enfoque destas habilidades gerenciais para o modelo de gestão com responsabilidade social, na idéia de que a atuação dos gestores , gerentes requer ações conjuntas , direcionar sua habilidades e competências gerenciais , em ações que sejam desenvolvidas e relacionadas em capturar a atenção , o interesse. (descrito na página 24).

Transformando em cultura, a participação intensa dos funcionários, colaboradores e fornecedores, tendo o envolvimento da organização como todo, na construção de novos valores essenciais, transmitir mensagem de comprometimento e colaboração, trazendo contribuição efetiva para empresa, funcionário e a sociedade.

Com o estudo pode-se comprovar que a necessidade das empresas e dos seus respectivos gerentes , propiciarem ao conhecimento , ambiente inovador e de criatividade, fundamentais para o delineamento do espírito empreendedor, que levem à geração e ao compartilhamento do conhecimento, razões atreladas no crescimento do socialmente responsável, investimento em educação corporativa, propondo o auto-desenvolvimento e conhecimento compartilhado à todos da organização. (na página 26).

Em um mundo de constantes mudanças e complexidade, a necessidade de ser um eterno aprendiz , constitui hoje o maior desafio para as pessoas e a organização. Desafio , que não é fácil de ser enfrentado, pois exige flexibilidade, inteligência, postura de questionamento, de modos de pensamento, conviver com tradição e modernidade, todas premissas de enfoque na responsabilidade social.(nas páginas 32 e 33).

Embora, os gestores considerem-se já capacitados pelo conhecimento técnico e funcional, atribuídos as suas habilidades, o fator atitude, influencia e denota o pouco conhecimento efetivo no desempenho da gestão socialmente responsável, conforme avaliado no estudo. Observa-se ainda, preocupação e insegurança dos gestores , no campo de atuação que envolve as práticas de responsabilidade social, na empresa estudada, baseado nas diretrizes nas páginas 42 a 44).

A maior participação ativa, ainda está direcionada aos gestores de RH, atuantes nas ações sociais, que além do conhecimento do assunto, conseguem identificar os aspectos relacionados a gestão no campo da responsabilidade social, por ser um membro ativo da gestão, os demais gestores possuem o entendimento amplo, mas numa visão ainda míope para o desenvolvimento da gestão participativa socialmente responsável .

Recomenda-se que o gestor busque desenvolver as suas habilidades no campo da responsabilidade social, no enfoque de gostar de lidar com as pessoas, além de conhecer as estratégias organizações da sua empresa, observar a diversidade, o que ela significa e como adequar-se a ela, as mudanças culturais e ambientais, administrando as diferenças.

Desenvolver trabalhos que agreguem valores à sociedade, igualdade de oportunidades e relações socialmente mais justas, explicitar uma gestão ativa, desempenhando a função numa base conjunta de suas habilidades , na visão do

conjunto: empresa, comunidade, fornecedores, clientes, colaboradores e acionistas, sobretudo o ser humano que está envolvido no processo.

O administrador – gestor, deve ter em mente , que seu objetivo é gerar valor em três aspectos : econômico, social e ambiental , para a gestão socialmente responsável. Precisa ter consciência do todo , uma visão sistêmica atrelada aos objetivos estratégicos da empresa, saber que a empresa faz parte de vários segmentos interligados.

Desempenhar suas atividades no enfoque de suas habilidades gerenciais, para uma nova função social da empresa , a qual ele está inserido, precisa entender os ativos e passivos ocultos, as influências invisíveis, que terá que gerenciar, como relação com fornecedores, fidelização de clientes, respeito aos direitos dos seus colaboradores, cuidados com o meio-ambiente, vulnerabilidade nas ações de responsabilidade civil, relacionamentos éticos e a preservação da cidadania empresarial.

Utilizar seus conhecimentos, seus erros e acertos para formulação de uma gestão inovadora, baseada em princípios do comportamento socialmente responsável, atento ao ambiente externo , as estratégias e ao negócio da empresa, sempre visualizando uma unidade maior, o todo, a sociedade em geral, correlacionando sua habilidades gerenciais no desenvolvimento de ações socialmente responsável, que promovam não só o sucesso da empresa, mas o seu crescimento pessoal, como pessoa, cidadão e profissional , este é o gerente da atualidade.

BIBLIOGRAFIA

ASHELEY, Patrícia Almeida, coord .**Ética e responsabilidade nos negócios**.São Paulo;Saraiva,2002.

ALMEIDA, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Tradução Maria Cecília Arruda, Peter Nadas. FIDES. Editora Saraiva, 2002

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Campus. Rio Janeiro, 1999.

DRUCKER, Peter. **Terceiro setor:exercícios de auto-avaliação para empresas**. SãoPaulo: Futura, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Atlas. São Paulo, 2001.

GREEN, P.C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Tradução Ana Paula Andrade Bazán, Tecnologia Linguística. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 1999.

INSTITUTO ETHOS, **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**.São Paulo, 2001.

INSTITUTO ETHOS, **Ferramentas de gestão 2002: responsabilidade social empresarial**. São Paulo,2002

MARCONI. M e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 2^a Edição, Atlas. São Paulo, 1990.

RESENDE, E. **O livro das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2000.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Tradução de Reynaldo Marcondes. 9^a Edição, Prentice Hall. São Paulo, 2002.

SCHERMERTHORN, J.R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução Sara Rivka Gedanke. Bookamn. Porto Alegre, 1999.

Vários autores. **Responsabilidade Social nas empresas: a contribuição das universidades**, São Paulo: Peiropólis: Instituto Ethos, 2003.

VERGARA, S.C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 4^a Edição. São Paulo, 2003.

VIEGAS,Waldyr, **Fundamentos de Metodologia Científica**: Paralelo 15, Editora Universidade de Brasília, 1999.

VROON, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Campus. Rio de Janeiro, 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme: colaboradores, Fabiano Christian Perci do Nascimento, **Responsabilidade Social Empresarial, Teoria e Prática** –Rio de Janeiro:Editora FGV 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competências: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C.V. Trylinski. Atlas. São Paulo, 2001.

Sites Consultados:

[online] Disponível na Internet via WWW. URL:

<http://www.sulamerica.com.br>, histórico, seguro, previdência, investimentos, mapa do site, área de clientes,notícias Arquivo capturado em 10 de abril a 20 maio de 2005.

[online] Disponível na Intranet via WWW. URL:

<http://www.portaldofuncionario.com.br>, programas, empresa, RH24hs, segurança, projeto e ações sociais, notícias Arquivo capturado em 10 de abril a 20 maio de 2005.

[online] Disponível na Internet via WWW. URL:

<http://www.accountability.org.br>, publicações, artigos, congressos, Arquivo capturado em 10 de abril a 07 maio de 2005

[online] Disponível na Internet via WWW. URL:

<http://www.eoa.org> , publicações, artigos, Arquivo capturado em 10 de abril a 17 maio de 2005

[online] Disponível na Internet via WWW. URL:

<http://www.wbscd.org>.2004 , publicações, artigos Arquivo capturado em 10 de abril a 15 maio de 2005

[online] Disponível na Internet via WWW. URL:

<http://www.ethos.org.br>, histórico, publicações, livros, artigos, Arquivo capturado em 05 de março a 22 maio de 2005